

Die Kunst der Public Relations

orange●press

Als Edward Bernays’ Buch Propaganda 1928 erstmals erscheint, ruft das Wort keine positiven Assoziationen hervor. Sein Autor jedoch glaubt zutiefst an die Notwendigkeit von Propaganda. Da der Begriff sich nicht so einfach rehabilitieren lässt, prägt er in seinem epochemachenden Buch ein anderes Wort für die Tätigkeit: »Public Relations«. Ein gutes Beispiel für Bernays Arbeit als einer der erfolgreichsten Vertreter des zu dem Zeitpunkt noch neuen Berufsstandes der PR-Berater. In klarer Sprache, frei vom heute verbreiteten Branchenvokabular, legt er in Propaganda dar, worin sich Public Relations von Werbung unterscheidet. Er begründet, warum es von elementarer Bedeutung ist, die Meinung der Massen zu steuern – und erklärt an ganz konkreten Beispielen, wie das geht. Freimütig berichtet der Freud-Neffe, wie sich über den gezielten Zugriff auf das Unbewusste Waren verkaufen oder gesellschaftlich unpopuläre Maßnahmen durchsetzen lassen. Er schafft damit bis heute gültige Grundlagen für Unternehmens- und Regierungskommunikation und einen Klassiker des 20. Jahrhunderts.

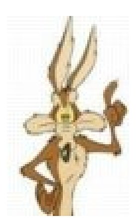
»Propaganda gewöhnt die Öffentlichkeit an den Wandel und den Fortschritt.« (Edward Bernays)

Edward Bernays

Propaganda | Die Kunst der Public Relations

Aus dem Amerikanischen von Patrick Schnur

orange • press



Aus dem Amerikanischen von Patrick Schnur.
Umschlaggestaltung: Undine Löhfelm
Lektorat: Undine Löhfelm
Gesamtherstellung: AZ Druck und Datentechnik GmbH, Kempten
978-3-936086-35-5
www.orange-press.com

Für meine Frau, Doris E. Fleischman

Einige der Ideen und Materialien in diesem Buch habe ich bereits in verschiedenen Artikeln in *The Bookman, The Delineator, Advertising and Selling, The Independent, The American Journal of Sociology* und anderen Zeitschriften verwendet. Den Herausgebern dieser Publikationen bin ich zu Dank verpflichtet.

»Die bewusste und zielgerichtete Manipulation der Verhaltenweisen und Einstellungen der Massen ist ein wesentlicher Bestandteil demokratischer Gesellschaften. Organisationen, die im Verborgenen arbeiten, lenken die gesellschaftlichen Abläufe. Sie sind die eigentlichen Regierungen in unserem Land. Wir werden von Personen regiert, deren Namen wir noch nie gehört haben.«

Mit brutaler Offenheit beschreibt Bernays gleich im ersten Kapitel seines Buches die wahren Machtverhältnisse in der Demokratie. Es sind nicht die Politiker, sondern die Propagandisten, die bestimmen, wie eine Mehrheitsgesellschaft funktioniert. Nicht Wirklichkeit und Wahrhaftigkeit sind die entscheidenden Faktoren, sondern die Meinung der Leute, der Bürger, des eigentlichen Souveräns der Demokratie. Erste wichtige Erkenntnis: Man muss sich nicht damit abfinden, was der Souverän gerade für wichtig hält. Man kann ihn manipulieren, man kann ihm einreden, was er denken soll. Zweite wichtige Erkenntnis: Dieser Appell richtet sich nicht an den Verstand, sondern an das Gefühl. Es sind die Emotionen, die die Welt verändern. Das ist das Neue bei Bernays. Er ist ein rüder Medienmachiavelli, und er kennt keine Skrupel, wenn es darum geht, die Öffentlichkeit zu beeinflussen. Bei ihm wird die Zigarette zur »Fackel der Freiheit« und Wilsons Kriegseintritt zur nahtlosen Fortsetzung seiner Politik der Neutralität. Bernays entdeckt die Gesetze der Medienwelt: Wer sie ignoriert, kommt darin um. Das gilt bis heute. Er entdeckt verborgene irrationale Kräfte, die Menschen zum Handeln bewegen. Und das ist vielleicht seine wichtigste Erkenntnis: Die Konsumwelt muss revolutioniert werden. Nicht das Notwendige sollen die Kunden kaufen, sondern das Wünschenswerte. Konsequenterweise hat Bernays das amerikanische Frühstück erfunden. Ein Schinkenfabrikant, dessen Umsätze rückläufig waren, hatte ihn um Hilfe gebeten. Bis dahin begnügten die Amerikaner sich mit Kaffee, Toast und Saft. Um den Schinkenumsatz zu steigern, erfand er das »American Breakfast« mit »bacon and eggs«. Ein fulminanter Erfolg bis heute, der zeigt, dass man erfolgreich Wünsche wecken kann.

Ein Auto war bis zu Bernays Entdeckungen nichts weiter als ein Auto – ein Fortbewegungsmittel, kein Statussymbol. Kleider machten

nicht Leute, sondern wärmten und schützten vor Kälte. Sie waren praktisch. Das war kontraproduktiv, denn Kleider sollten Lust auf das Ego machen und so Kunden zum Kaufen animieren. Wenn es darum ging zu verkaufen, änderte er die Lebensgewohnheiten seiner Klienten. Das sind heute Allgemeinplätze der Public Relations. Bernays hat sie entdeckt. Eine seiner spektakulärsten Aktionen war ein neues Image für Präsident Coolidge, der als gnadenloser Langweiler galt. Er empfahl ihm, Hollywoodstars zu Tee und Kuchen ins Weiße Haus einzuladen, und es funktionierte. Coolidge wurde von der amerikanischen Öffentlichkeit plötzlich als freundlicher Gastgeber wahrgenommen, und Bernays hatte erfolgreich eine Image-Reparatur platziert.

Soweit Bernays Welt – es waren noch die »harmloseren« Zeiten der Propaganda. Die Mediengesellschaft hat sich seit Bernays jedoch dramatisch weiterentwickelt. Internet, Satellitensender, Handys und andere »Propagandawaffen« produzieren die Stoffe, aus denen die Storys der totalen Mediengesellschaft sind. Das haben auch die islamistischen Terroristen begriffen. Sie nutzen das Internet und vor allem arabische Satellitensender, um ihre Botschaften zu verbreiten. Medien machen mächtig. Auch politische Underdogs. Da ihre wirkliche Macht schwer einzuschätzen ist, versuchen die Terroristen sich durch die Produktion von Angst größer zu machen, als sie möglicherweise sind. Bakunin war es, der schon im 19. Jahrhundert den Terrorismus als »Propaganda der Tat« definierte. Die grausamen Verbrechen geschehen vor allem für die Medien. Die Tat selbst ist die Propaganda. Die feindlichen westlichen Medien sorgten auch noch umsonst für die Verbreitung der Bilder. 9/11 und die Zerstörung der New Yorker Türme sind ein schlagender Beweis für die »Propaganda der Tat«.

Der Terrorismus lebt vor allem von der Propaganda. Die wirkliche Macht und der Einfluss der Terrorgruppen sind schwer überprüfbar. So versuchen zum Beispiel die Taliban, den Eindruck zu erwecken, sie seien wieder zur entscheidenden Macht in Afghanistan geworden. Bei jeder Entführung, bei jedem Attentat übernehmen sie sofort die Ver-

antwortung. So wirken sie fast omnipräsent. Das zielt raffiniert auf die westlichen Medien, die diese Nachrichten nicht überprüfen können und so möglicherweise einen falschen Eindruck wiedergeben. Hier geht es nicht mehr wie bei Bernays darum, etwas zu verkaufen, um Public Relations, es geht darum, mithilfe der Propaganda Angst zu schüren und so Politik zu machen. Die Taliban bieten jedenfalls ein aufreibendes Verwirrspiel, das die Bundesregierung zu dem unfreiwilligen Kompliment veranlasste, »sie seien die Zeremonienmeister des Terrors«.

Eine Art Selbsthysterisierung lähmt die westliche Welt. Auch wenn es zynisch klingt: Die Terroristen von al Qaida haben bisher weltweit weniger Menschen getötet, als in Deutschland jährlich durch den Autoverkehr ums Leben kommen. Die Toten auf den Straßen gehören zum Alltag in der Bundesrepublik, sie sind das fast selbstverständliche Opfer für moderne Mobilität. Tote durch Terroristen verbreiten ungleich mehr Schrecken, und aus Angst vor der Schattenmacht des Terrorismus sind Politiker bereit, den Rechtsstaat selbst immer mehr in Frage zu stellen. Aus Angst vor dem Terrorismus begehen die Verunsicherten lieber Selbstmord auf Raten. Ein Triumph für den Terrorismus. Propaganda ist deshalb zur stärksten politischen Macht der Underdogs geworden.

Auch Kriege werden heute nur noch selten auf dem Schlachtfeld entschieden, sondern in den Medien, durch Propaganda. Und es sind nicht immer die Mächtigsten, die gewinnen. Der Krieg Israels gegen die Hisbollah ist so ein Beispiel. Israel hat bei diesem Abenteuer seinen Mythos der Unbesiegbarkeit aufs Spiel gesetzt. Den Propagandakrieg hat die Hisbollah gewonnen. Die Weltmacht Amerika mit ihrer Hightech-Armee war nicht in der Lage, dem schwachen, aber politisch komplizierten Irak ihren politischen Willen aufzuzwingen. Und selbst die viel gerühmten amerikanischen »Spin-Doktoren« waren ratlos und schafften es bisher nicht, diesen propagandistischen Supergau zu verhindern. Es ist schon erstaunlich: Die gelegentlich archaisch anmutenden Dschihadisten scheinen in Propaganda-Dingen ihren Gegnern überlegen. »Die Propaganda wird nie aussterben«, schreibt Bernays im Schlusskapitel seines Buches. Wie recht er hat.

Ausgerechnet einer, der aussieht wie ein Prophet aus längst vergangener Zeit, ist zum erfolgreichsten Spin-Doktor der Gegenwart geworden: Osama bin Laden. Obwohl es nie mehr als 3.000 Araber in Afghanistan gab, erfand er die Legende, sie hätten die Sowjetunion besiegt. Dieser Mythos übt bis heute eine magische Anziehungskraft auf viele Araber aus. Bin Laden gibt ihnen – was die arabischen Regierungen nicht können – das Gefühl, stark zu sein. Erfolgreiche Propaganda.

Ulrich Kienzle, Rauenthal (Hessen), im Dezember 2009

Die Ordnung des Chaos

Die bewusste und zielgerichtete Manipulation der Verhaltenweisen und Einstellungen der Massen ist ein wesentlicher Bestandteil demokratischer Gesellschaften. Organisationen, die im Verborgenen arbeiten, lenken die gesellschaftlichen Abläufe. Sie sind die eigentlichen Regierungen in unserem Land.

Wir werden von Personen regiert, deren Namen wir noch nie gehört haben. Sie beeinflussen unsere Meinungen, unseren Geschmack, unsere Gedanken. Doch das ist nicht überraschend, dieser Zustand ist nur eine logische Folge der Struktur unserer Demokratie: Wenn viele Menschen möglichst reibungslos in einer Gesellschaft zusammenleben sollen, sind Steuerungsprozesse dieser Art unumgänglich.

Die unsichtbaren Herrscher kennen sich auch untereinander meist nicht mit Namen. Die Mitglieder des Schattenkabinetts regieren uns dank ihrer angeborenen Führungsqualitäten, ihrer Fähigkeit, der Gesellschaft dringend benötigte Impulse zu geben, und aufgrund der Schlüsselpositionen, die sie in der Gesellschaft einnehmen. Ob es uns gefällt oder nicht, Tatsache ist, dass wir in fast allen Aspekten des täglichen Lebens, ob in Wirtschaft oder Politik, unserem Sozialverhalten oder unseren ethischen Einstellungen, von einer (angesichts von 120 Millionen US-Bürgern) relativ kleinen Gruppe Menschen abhängig sind, die die mentalen Abläufe und gesellschaftlichen Dynamiken von Massen verstehen. Sie steuern die öffentliche Meinung, stärken alte gesellschaftliche Kräfte und bedenken neue Wege, um die Welt zusammenzuhalten und zu führen.

Die Notwendigkeit dieser unsichtbaren Instanzen für ein gut funktionierendes Zusammenleben aller wird in der Regel verkannt. Nehmen wir zum Beispiel die Politik: Natürlich kann jeder Bürger wählen, wen er will. Aber politische Parteien als Teil des Regierungssystems sind in der amerikanischen Verfassung gar nicht vorgesehen, und die Verfassungsväter hatten sicherlich eine andere Vorstellung von der politischen Maschinerie in unserem Land als das, was wir heute vorfinden. Als die amerikanischen Wähler feststellten – und das dauerte

nicht lange –, dass die Verteilung all der individuellen Wählerstimmen auf Dutzende oder gar Hunderte von Kandidaten zu chaotischen Zuständen führt, entstanden sozusagen über Nacht unsichtbare Regierungsinstanzen in Form rudimentärer Parteien. Seither ist man sich einig bezüglich des Nutzens von Parteiapparaten: Sie tragen zur Vereinfachung und Praktikabilität des demokratischen Verfahrens bei, indem sie die Anzahl der zur Wahl stehenden Kandidaten auf zwei oder höchstens drei oder vier reduzieren.

Theoretisch bildet sich jeder freie Bürger seine eigene Meinung zu Fragen des öffentlichen Lebens wie zu seinem eigenen Verhalten. In der Praxis ist es jedoch kaum möglich, sich mit jedem komplexen ökonomischen, politischen und ethischen Zusammenhang auseinanderzusetzen oder gar eine eigene Position dazu zu beziehen. Vermutlich käme man nicht in einem einzigen Fall zu einem befriedigenden Ergebnis. Weil dem so ist, haben wir uns freiwillig darauf geeinigt, dass unsichtbare Gremien sämtliche Daten filtern, uns nur noch die wesentlichen Themen präsentieren und damit die Wahlmöglichkeiten auf ein verdauliches Maß reduzieren.

Von den Meinungsführern und den Medien, über die sie sich an die Öffentlichkeit wenden, übernehmen wir die Beweisführung und die diversen Positionen zu den Themen, die gerade diskutiert werden; und vom ethischen Führungspersonal, seien es Priester, berühmte Schriftsteller oder einfach prominente Vertreter der vorherrschenden Meinung, übernehmen wir die Normen für unser Verhalten in der Gesellschaft – an die wir uns in der Regel gebunden fühlen.

Theoretisch entscheidet sich beim Kauf jeder für die beste und billigste Ware, die ihm angeboten wird. In der Praxis jedoch käme unser Wirtschaftsleben vollständig zum Erliegen, wenn wir alle Preise vergleichen würden und die Unmengen von Seifen, Textilien oder Brotsorten auch noch chemisch untersuchen wollten, bevor wir sie kaufen. Um ein derartiges Chaos zu vermeiden, besteht eine stille gesellschaftliche Übereinkunft darüber, dass unser Blick durch den Einsatz von Propaganda lediglich auf eine reduzierte Auswahl an Gedanken und Gegenständen fällt. Die Bemühungen, unsere Aufmerksamkeit auf bestimmte politische Standpunkte, Produkte oder Denkweisen zu lenken, sind dementsprechend umfangreich.

Vielleicht wäre es besser, wenn wir nicht auf Propaganda und professionelle Interessenvertretung setzten, sondern auf Komitees weiser Persönlichkeiten, die unsere Regierung aussuchen, unser Verhalten im privaten wie im öffentlichen Leben vorschreiben und für uns entscheiden würden, welche Kleidung und welche Ernährung für uns am besten ist. Aber wir haben das entgegengesetzte Modell gewählt, den freien Wettbewerb. Nun müssen wir einen Weg finden, wie dieser freie Wettbewerb möglichst reibungslos funktioniert, und deshalb hat sich die Gesellschaft einverstanden erklärt, über Propaganda und Meinungsmanagement gesteuert zu werden. Es gibt einige Kritik an diesem Verfahren. Es heißt, Nachrichten würden manipuliert, einzelne Persönlichkeiten erhielten zu viel Bedeutung, und politische Ideen, kommerzielle Erzeugnisse und soziale Vorstellungen würden mit viel zu großem Aufwand im Bewusstsein der Massen verankert. Und schließlich gibt es die Befürchtung, dass die Instrumente, mit denen die öffentliche Meinung erzeugt und gelenkt wird, missbraucht werden könnten.

Dem steht jedoch gegenüber, dass die Organisation und Fokussierung der öffentlichen Meinung für ein geregeltes Zusammenleben unerlässlich ist. Je komplexer unsere Zivilisation wird und je deutlicher sich zeigt, wie nötig die im Hintergrund arbeitenden Führungsinstanzen sind, desto konsequenter werden die technischen Mittel zur Steuerung der öffentlichen Meinung entwickelt und eingesetzt. Mithilfe von Druckerpresse, Zeitung, Eisenbahn, Telefon, Telegraf, Radio und Flugzeug können Gedanken rasch, ja sogar zeitgleich im ganzen Land verbreitet werden.

Der Schriftsteller H. G. Wells hat das enorme Potenzial dieser Erfindungen in der *New York Times* beschrieben:

> »Moderne Kommunikationsmittel verleihen Macht. Druck, Telefon, Radio und so weiter erlauben es, strategische Überlegungen und technische Anweisungen an eine Vielzahl miteinander verbundener Zentren zu vermitteln und von dort rasch Antworten zu erhalten. So entsteht ein effektiver Diskurs, der politischen Meinungsbildungsprozessen eine völlig neue Dimension eröffnet. Gedanken und Worte erhalten nun eine Wirkung, die größer ist als die Macht

> jeder Einzelpersönlichkeit und stärker als jedes Partikularinteresse. Die gemeinsame Meinungsbildung wird dabei gleichzeitig dokumentiert und so gegen verzerrende oder missbräuchliche Auslegungen abgesichert. Kontinuierlich und mit großer Beteiligung können Gedanken weiterentwickelt und verfeinert werden, ohne Missverständnisse auf persönlicher, regionaler oder gar lokaler Ebene.«

Was H. G. Wells über den politischen Bereich sagt, gilt genauso für wirtschaftliche und gesellschaftliche Prozesse sowie für die öffentliche Meinungsbildung ganz allgemein. Die Bildung von Allianzen ist in unserer Gesellschaft heute nicht mehr auf bestimmte Regionen oder auf bestimmte gesellschaftliche Gruppen beschränkt. Als die Verfassung formuliert wurde, war die Dorfgemeinschaft die vorherrschende Organisationsebene. Hier wurden die Gegenstände des täglichen Bedarfs weitgehend selbstständig hervorgebracht, und der gemeinschaftliche Wille bildete sich im persönlichen Kontakt und in direkten Diskussionen der Bürger untereinander. Heute jedoch, da Gedanken unmittelbar und über jede Entfernung zu einer beliebigen Anzahl von Menschen übertragen werden können, finden sich viele andere Gruppierungsebenen neben der geografischen. Menschen mit gleichen Interessen und Vorstellungen können sich zusammentun und gemeinsam handeln, obwohl sie Tausende von Meilen voneinander entfernt leben.

So entstehen derart viele und verschiedenartige Verbindungslinien in unserer Gesellschaft, dass sie schwer zu erkennen sind. Sie können durch gemeinsamen sozialen, politischen, wirtschaftlichen, ethnischen, religiösen oder ethischen Hintergrund entstehen, und jede Gruppe kann noch einmal hundertfach unterteilt sein. Ich führe hier folgende Gruppierungen, die im Weltalmanach unter »A« aufgeführt sind, beispielhaft auf:

Die Liga zur Abschaffung der Todesstrafe, der Bund zur Abschaffung des Krieges, das Amerikanische Buchhaltungsinstitut, die Amerikanische Schauspielergewerkschaft, die Amerikanische Vereinigung der Versicherungsmathematiker, der Internationale Advertising-Verband, die Nationale Aeronautische Vereinigung, das Albany-

Institut für Geschichte und Kunst, die Amen-Bibelgesellschaft, die Amerikanische Akademie in Rom, die Amerikanische Vereinigung der Antiquare, die Amerikanische Vereinigung für Bürgerrechte, die Amerikanische Vereinigung für Arbeit, Amorc (Rosenkreuzer-Orden), der Andiron-Klub, die Amerikanisch-Irische Historische Gesellschaft, die Anti-Zigaretten-Liga, die Anti-Obszönitäts-Liga, die Archäologische Vereinigung Amerikas, die Amerikanische Vereinigung der Bogenschützen, der deutsche Arion-Gesangverein, der Amerikanische Bund der Astronomen, die Ayrshire-Rinderzüchter, der Aztec-Klub von 1847. Diese Liste ist nicht einmal annähernd vollständig; allein unter »A« finden sich noch weit mehr Eintragungen.

Für das Jahr 1928 listet das *Jahrbuch amerikanischer Zeitungen* ganze 22.128 in Amerika erscheinende Periodika auf. Ich habe willkürlich die in Chicago erscheinenden und mit »N« beginnenden Titel ausgewählt:

Narod (eine böhmische Tageszeitung), *Narod-Polski* (eine polnische Monatszeitschrift), *N.A.R.D.* (ein Pharma-Journal), *Die Unternehmensnachrichten, Der Nationale Kulinarische Fortschritt, Das Nationale Hundehalterjournal, Der Nordamerikanische Ingenieur, Der Drogist, Der Lebensmittelhändler, Der Nordamerikanische Hotelreporter, Das Nationale Steuerberatermagazin, Der Juwelier, Der Chiropraktiker, Das Nationale Viehzüchtermagazin, Der Müller, Der Nussfarmer, Der Geflügelzüchter, Das Butter-und-Eier-Blatt, Der Fleischgroßhändler, Der Immobilienmakler, Der Textilieneinzelhändler, Der Holzhändler, das Nationale Sicherheits-Bulletin, Der Spiritualist, Der Versicherungsvertreter, Nationale Volksgesundheit, Naujienos* (eine litauische Tageszeitung), *New Corner* (eine republikanische Wochenzeitung für Italiener), *die Tagesnachrichten,* die katholische Wochenzeitung *New World, Der Nordamerikanische Bänker, Der Nordamerikanische Veterinär*.

Einige dieser Publikationen haben erstaunlich hohe Auflagen. Vom *Nationalen Viehzüchtermagazin* werden nachweislich 155.978 Exemplare gedruckt; *Der Nordamerikanische Ingenieur* kommt auf eine Auflage von 20.328, und die *New World* auf geschätzte 67.000 Stück. Die Mehrheit der genannten Periodika – willkürlich aus einer Liste von 22.128 Titeln ausgewählt – wird in einer Auflage von mehr als 10.000 gedruckt.

Schon auf den ersten Blick sticht die Menge und Verschiedenartigkeit dieser Publikationen ins Auge. Und doch kann die Liste nur einen

vagen Eindruck von der Vielfalt der Gruppierungen in unserer Gesellschaft geben, die Informationen streuen, um die Meinungen der Gruppenmitglieder zu bestimmen.

Hier eine Liste von Kongressen und Tagungen, die in einer einzigen Ausgabe der Zeitschrift *World Convention Dates* für die Stadt Cleveland, Ohio, angekündigt wurden – nur ein Bruchteil der 5.500 angesetzten Kongresse und Zusammenkünfte ist aufgezählt.

Es tagten: die selbstständigen Fotograveure Amerikas, die Natur- und Reisejournalisten, der Malteserorden, die Walther-Liga, der Nationale Strickwarenverband, der Josephsorden, der Sphinx-Orden, der Verband der Hypothekenbanken, der Internationale Verband der Öffentlichen Arbeitgeber, der Kiwanis-Club von Ohio, die Vereinigung der Fotograveure Amerikas, die Autohersteller von Cleveland und der Amerikanische Verband der Heizungs- und Ventilationstechnik-Ingenieure.

Auch diese Gruppen hielten 1928 Kongresse ab:

Der Prothesenherstellerverband, der nationale Bund der Zirkus-Fans Amerikas, die amerikanische Liga für Naturheilverfahren, der Verband der amerikanischen Tontaubenschützen, der texanische Folklore-Verband, die Hotelangestellten, der Verband der Fuchszüchter, der Verband Insektenvernichtung und Desinfektion, die Hersteller und Füller von Eierkartons, die amerikanischen Limonadenabfüller und der nationale Verband der Sauerkonserven-Verpacker und nicht zuletzt das berühmte Schildkrötenrennen. Alle Veranstaltungen muss man sich inklusive Bankett und Festreden vorstellen.

Bisher hat noch niemand versucht, alle offiziellen Verbände und Organisationen aufzulisten. Die Zahl würde in die Tausende gehen, und immer noch würden viele Gruppen fehlen – all diejenigen, die zwar nicht formal organisiert, dafür aber umso lebendiger und aktiver sind. Auch im Bridge Club eines Stadtviertels werden Ideen ausgetauscht und Meinungen geprägt. Örtliche Meinungsführer machen ihre Autorität ebenso in Bürgerversammlungen und bei Amateurtheatergruppen geltend. Und womöglich gehören Tausende von Frauen unbewusst einer Art gemeinsamen Schwesternschaft an, die in Modefragen dem Diktat einer einzigen Anführerin folgt.

Die Zeitschrift *Life* drückte diesen Gedanken auf satirische Weise

aus, als sie einem Briten, der von der scheinbar klassen- und kastenlosen Gesellschaft Amerikas angetan war, Folgendes entgegnete:

»Nein, wir haben keine Klassen und Kasten. Abgesehen von den oberen Vierhundert, den Anzugträgern, den Schnapsschmugglern, den Wall Street-Baronen, den Kriminellen, den Töchtern der amerikanischen Revolution, dem Ku-Klux-Klan, den Kolonialdamen, den Freimaurern, den Kiwaniern und Rotariern, dem Kolumbus-Orden, den Elks, den Zensoren, den Cognoscenti, den Mormonen, den »Helden wie Lindbergh«, den Abstinenzlern, den Politikern, den Anhängern Menckens, den Naiven, den Einwanderern, den Radiomachern und – den Reichen und Armen.«

Man muss allerdings bedenken, dass all diese Gruppen einander überlappen. Ein und derselbe John Johnes ist Rotarier, Mitglied einer Kirchengemeinde, gehört einer Burschenschaft und einer politischen Partei an, einem Wohltätigkeitsverein, einem Berufsverband, der örtlichen Handelskammer, einer Liga pro oder kontra Prohibition, einer Liga für oder gegen die Senkung der Zölle und einem Golfclub. Die Meinungen, die er bei den Rotariern übernimmt, verbreitet er vielleicht in den anderen Gruppen, wo er größeren Einfluss hat.

Dieses unsichtbare Geflecht aus Gruppierungen und Verbindungen ist der Mechanismus, der im Auftrag der Demokratie ein gemeinschaftliches Bewusstsein der Massen ausgebildet und ihr Denken vereinfacht hat. Die Existenz einer solchen Struktur zu beklagen, hieße, die Gesellschaft als Ganze zu verwerfen. Es wäre unsinnig, ihre Existenz anzuerkennen, gleichzeitig aber zu erwarten, dass man sich ihrer nicht bedient.

Der Historiker Emil Ludwig schreibt über Napoleon, dass er »stets vor Anzeichen einer Verschiebung in der öffentlichen Meinung auf der Hut war; immer mit dem Ohr am Volk, weil die Stimme des Volkes unberechenbar war. ›Wussten Sie‹, sagte er damals, ›was mich mehr als alles andere fasziniert? Dass Macht nicht in der Lage ist, irgendetwas zu organisieren.‹«

Dieses Buch erläutert die Strukturen und Mechanismen, mit denen das öffentliche Bewusstsein gesteuert wird. Es zeigt, wie Akteure, die das Wohlwollen der Öffentlichkeit für eine Idee oder ein Produkt gewinnen wollen, dieses Bewusstsein manipulieren. Gleichzeitig ver-

sucht dieses Buch auch, einen angemessen Platz in der demokratischen Gesellschaft für diese neue Propaganda zu finden und Anregungen für die Formulierung eines ethischen Codes zu geben, der noch im Entstehen begriffen ist.

Die neue Propaganda

In einer Zeit, als Könige noch Könige waren, sprach Ludwig der Vierzehnte den bescheidenen Satz »L'Etat c'est moi« und traf den Nagel damit recht genau auf den Kopf.

Aber die Zeiten haben sich geändert. Die Dampfmaschine, die Druckerpresse und die staatlichen Schulen, die drei wichtigsten Errungenschaften der industriellen Revolution, haben den Königen die Macht entrissen und sie dem Volk gegeben. Dabei hat das Volk genau das Maß an Macht gewonnen, das die Könige verloren haben. Denn wirtschaftliche Macht hat die Tendenz, politische Macht nach sich zu ziehen, und die Geschichte der industriellen Revolution zeigt, wie diese Macht von den Königen und dem Adel zuerst auf das Bürgertum übergegangen ist. Das allgemeine Wahlrecht und Schulbildung für alle haben diese Entwicklung noch verstärkt, und am Ende fürchtete sich die Bourgeoisie sogar vor dem einfachen Mann. Es schien, als würden nun die Massen die Macht übernehmen.

Mittlerweile hat allerdings eine Gegenreaktion eingesetzt. Die herrschende Minderheit hat ein mächtiges Instrument entdeckt, mit dem sie die Mehrheit beeinflussen kann. Die Meinung der Massen ist offensichtlich formbar, sodass ihre neu gewonnene Kraft in die gewünschte Richtung gelenkt werden kann. Unsere heutige Gesellschaftsstruktur würde ohne diese Praxis nicht funktionieren. Wann immer etwas von allgemeiner Bedeutung unternommen werden soll, sei es in den Bereichen Politik, Finanzen, Industrie, Landwirtschaft, Wohltätigkeit, Bildung oder auf anderen Gebieten, dient Propaganda den unsichtbaren Herrschern als Mittel zur Durchsetzung.

Die Alphabetisierung sollte den gemeinen Bürger dazu befähigen, seine Angelegenheiten selbst zu regeln. Durch Lesen und Schreiben sollte sich auch sein Geist so entwickeln, dass er zum Regieren fähig wäre. Aber statt den Geist zu beflügeln, hat ihn die Alphabetisierung dem Einfluss von Prägungen ausgesetzt: Druckerzeugnissen voller Werbeslogans, Leitartikel, wissenschaftlicher Erkenntnisse, den Trivialitäten der Boulevardpresse zusammen mit tradierten Denkmustern.

Zum eigenständigen Denken kommt es dabei eher selten.

Jeder Einzelne kommt mit exakt den gleichen Druckerzeugnissen in Berührung wie Millionen seiner Mitbürger. Wenn all diese Millionen Rezipienten den gleichen Reizen ausgesetzt sind, erhalten sie alle die gleiche Prägung. Vielleicht klingt es übertrieben zu behaupten, dass die meisten öffentlich diskutierten Themen in Amerika der Bevölkerung auf diese Weise vorgekaut werden. Und doch: Propaganda ist der Mechanismus, mit dem Ideen im großen Stil gestreut werden, hier im weiteren Sinne verstanden als der wohlorganisierte Versuch, einen bestimmten Glauben oder eine Doktrin zu verbreiten.

Mir ist bewusst, dass das Wort »Propaganda« für viele einen negativen Beiklang hat. Wie man Propaganda beurteilt, sollte aber von den vertretenen Zielen und vom Wahrheitsgehalt der vermittelten Informationen abhängen.

Das Wort »Propaganda« ist ein Fachausdruck, der, wie fast alles in dieser Welt, an sich »weder gut noch schlecht ist, sondern erst durch den Gebrauch dazu gemacht wird«. Im Wörterbuch von Funk und Wagnalls fand ich den Begriff auf vier unterschiedliche Weisen definiert:

»1. Eine Gruppe von Kardinälen, die Überwacher ausländischer Gesandtschaften; auch das Propaganda-Kolleg in Rom, 1627 von Papst Urban VIII. als ›Sancta congregatio de Propaganda fide‹ für die Ausbildung von Missionspriestern gegründet.

2. Daraus abgeleitet, jede Institution oder Initiative, die eine Doktrin oder ein System verbreitet und unterstützt.

3. Das systematische Bemühen um öffentliche Unterstützung für eine Meinung oder Handlungsoption.

4. Die dabei angewandten Techniken.«

Die Zeitschrift *Scientific American* plädierte in einer ihrer letzten Ausgaben dafür, das »schöne alte Wort ›Propaganda‹« zu rehabilitieren:

> »Es gibt in der englischen Sprache kein Wort, dessen Sinngehalt so tragisch verdreht wurde. Die Verwandlung fand im kürzlich beendeten Weltkrieg statt, als der Ausdruck eine düstere Färbung er-

fuhr. Im Standard-Wörterbuch kann man lesen, dass das Wort erstmals auf eine im Jahre 1627 gegründete Kardinalsrunde angewandt wurde, die sich um das Wohlergehen der ausländischen Missionen des Vatikans kümmern sollte. Der Begriff wurde ebenso auf das Propaganda-Kolleg in Rom gemünzt, das Papst Urban VIII. für die Ausbildung von Missionspriestern gegründet hatte. Erst in späteren Jahren wurde das Wort allgemein für Institutionen und Pläne zur Beförderung einer Doktrin oder eines Systems verwendet. Folgt man dieser Definition, so ist Propaganda im eigentlichen Sinne des Wortes eine vollkommen legitime Aktivität. Jede Gruppierung, sei sie sozial, religiös oder politisch motiviert, die geeint ist durch gemeinsame Überzeugungen und diese in schriftlicher Form oder als gesprochenes Wort an die Öffentlichkeit bringen will, praktiziert Propaganda.

Die Wahrheit ist mächtig, und sie soll sich durchsetzen. Wenn eine Gruppe von Menschen glaubt, eine Wahrheit erkannt zu haben, dann ist es nicht nur ihr Recht, sondern geradezu ihre Pflicht, diese Wahrheit zu verbreiten. Wenn ihnen beim Verbreiten dieser Wahrheit klar wird, und es sollte ihnen schnell klar werden, dass man sie massenhaft organisiert und effektiv verbreiten kann, dann werden sie dazu die Presse und andere Kommunikationsplattformen bestmöglich nutzen. Propaganda wird nur dann unmoralisch, wenn ihre Urheber bewusst und gezielt Informationen verbreiten, die sie selbst als Lügen erkennen, oder wenn sie bewusst auf Wirkungen abzielen, die für die Öffentlichkeit nachteilig sind. ›Propaganda‹ ist in seiner eigentlichen Bedeutung ein vollkommen positives Wort, mit ehrlichen Wurzeln und einer ehrenvollen Geschichte. Die Tatsache, dass es heutzutage einen unheimlichen Beiklang bekommen hat, zeigt lediglich, wie viel vom Kinde noch im durchschnittlichen Erwachsenen steckt. Eine Gruppe von Bürgern schreibt und spricht im Sinne eines bestimmten Standpunktes in einem öffentlichen Diskurs, im Glauben, im besten Interesse aller zu handeln. Nennt sie das Propaganda? Nein, sie tritt bloß entschlossen für die Wahrheit ein. Wenn aber eine andere Gruppe von Bürgern einen abweichenden Standpunkt vertritt, wird sie prompt mit dem düsteren Etikett der ›Propaganda‹ gebrandmarkt.

›Gleiches Recht für alle‹, lautet eine alte Spruchweisheit. Geben wir dem schönen alten Wort also schnell wieder seinen ursprünglichen Platz zurück. Stellen wir seine Würde und wahre Bedeutung wieder her, damit unsere Kinder und Kindeskinder von ihm Gebrauch machen können.«

Selbst für gut Informierte ist es überraschend, wie weit die Beeinflussung von Meinungsbildungsprozessen durch Propaganda bereits fortgeschritten ist. Doch man braucht nur einen Blick hinter die Kulissen unserer Zeitungen zu werfen, um zu sehen, welche Macht Propaganda über die öffentliche Meinung hat. Die Titelseite der New York Times besteht heute, da diese Zeilen geschrieben werden, aus acht Meldungen. Vier davon, also die Hälfte, sind Propaganda. Der flüchtige Leser hält sie für spontan ausgewählte Nachrichten. Aber sind sie das wirklich?

»ZWÖLF NATIONEN WARNEN CHINA: ENTSPANNUNG ERST NACH ECHTEN REFORMEN«,
»PRITCHETT: DER ZIONISMUS WIRD SCHEITERN«,
»IMMOBILIENMAKLER FORDERN VERLÄSSLICHE STUDIEN« und
»UNSER LEBENSSTANDARD ERREICHT LAUT HOOVER-BERICHT HISTORISCHEN HÖCHSTSTAND«.

Aber der Reihe nach. Im Artikel über China geht es um den Bericht einer Kommission aus Vertretern mehrer Nationen, die allesamt in China aktiv sind, und der versucht, ihren Standpunkt wiederzugeben. Was in der Meldung steht, ist weniger interessant als die Tatsache, aus welcher Quelle sie zitiert. Aus einer Mitteilung nämlich, die »heute vom Außenministerium herausgegeben« wurde, und zwar mit dem Zweck, der amerikanischen Öffentlichkeit den Standpunkt des Außenministeriums zu vermitteln. Die Quelle verleiht dem Bericht Autorität. Die amerikanische Öffentlichkeit neigt dazu, den Standpunkt des Außenministeriums zu akzeptieren und ihn sich zu eigen zu machen.

Die Studie von Pritchett, einem Vertreter der Carnegie-Stiftung für internationale Friedensforschung, versucht, Fakten über die jüdische

Kolonie inmitten der unruhigen arabischen Welt zu analysieren. Als Pritchett aufgrund seiner Untersuchungen zu dem Schluss kommt, dass der Zionismus auf lange Sicht »Unglück und Bitternis sowohl für Juden als auch für Araber mit sich bringen« werde, wird sein Standpunkt mit der Autorität der Carnegie-Stiftung im Hintergrund verbreitet, damit die Öffentlichkeit davon Kenntnis nehmen kann. Auch die Stellungnahme des Präsidenten des Immobilienmaklerverbandes von New York und der Bericht von Wirtschaftsminister Herbert Hoover stellen Versuche dar, die öffentliche Meinung in eine bestimmte Richtung zu lenken.

Diese Beispiele sollen nicht belegen, dass Propaganda eine fragwürdige Sache sei. Sie sollen vielmehr veranschaulichen, wie Ereignissen bewusst eine Richtung gegeben wird, und wie die Personen hinter diesen Ereignissen die öffentliche Meinung beeinflussen. So gesehen sind dies Beispiele für moderne Propaganda. An dieser Stelle können wir den Versuch unternehmen, »Propaganda« zu definieren.

Moderne Propaganda ist das stetige, konsequente Bemühen, Ereignisse zu formen oder zu schaffen mit dem Zweck, die Haltung der Öffentlichkeit zu einem Unternehmen, einer Idee oder einer Gruppe zu beeinflussen.

Die Praxis, bestimmte Assoziationen und Bilder in den Köpfen der Massen zu erzeugen, ist sehr weit verbreitet. Praktisch kein wichtiges Vorhaben wird heute mehr ohne diese Technik ausgeführt, ob man eine Kathedrale bauen, einer Universität Geld stiften, einen Film vermarkten, eine Anleihe ausgeben oder zum Präsidenten gewählt werden will. Es kann ein Propaganda-Fachmann sein, der diese Maßnahmen in die Wege leitet oder ein dafür abgestellter Amateur; entscheidend ist, dass die Maßnahmen übergreifend und kontinuierlich stattfinden. In der Summe steuern sie den Geist der Massen auf ähnliche Weise, wie die Befehlsgewalt beim Militär die Soldaten physisch unterwirft.

Die Zahl der Manipulierbaren ist groß. Aber mitunter reagieren sie störrisch auf Beeinflussungsversuche und lassen sich selbst durch die vereinten Kräfte von Gesetzgeber, Medien und Bildungssystem nicht umstimmen. Das kann daran liegen, dass eine Gruppe sich an ihre »hergebrachten Klischeevorstellungen klammert«, wie der Publizist

Walter Lippmann das nennt. Dann bleibt von der Macht der Meinungsführer im öffentlichen Diskurs nichts mehr übrig. Ein Ku-Klux-Klan-Führer hat vielleicht ein Gespür für den Hunger nach Idealen in der Gesellschaft. Er erkennt, dass ein alt eingesessener Amerikaner sich von den vielen neuen Einwanderern beiseite gedrängt fühlt und um seinen Wohlstand und seine angestammte gesellschaftliche Stellung bangt. Diesen Menschen lockt der Klan mit dem Bild einer nordisch-nationalistischen Gesellschaft an. Weil das Bild so gut zu seinen Vorurteilen passt, kauft sich der Mann Bettlaken und Kopfkissenhülle, macht daraus ein Kostüm und tut sich mit Seinesgleichen zusammen. So entsteht eine Gruppe, die stark genug ist, um Wahlen zu beeinflussen und landesweit Parteiversammlungen lahm zu legen.

So wie unsere Gesellschaft heute organisiert ist, kann kein größeres Vorhaben ohne öffentliche Zustimmung gelingen. Auch eine lobenswerte Unternehmung ist zum Scheitern verurteilt, wenn sie sich der Öffentlichkeit nicht mitteilt. Wohltätigkeitsorganisationen müssen sich des Mittels der Propaganda bedienen, da die Öffentlichkeit aktiv gelenkt werden muss, wenn sie Geld ausgeben oder zur Tuberkulose-Impfung motiviert werden soll. Auch der Near East Relief, der Verband zur Verbesserung der Lebensbedingungen der Armen in New York und alle anderen Wohltätigkeitsorganisationen müssen die Öffentlichkeit bearbeiten, als hätten sie Zahnpasta zu verkaufen. Wir sind stolz darauf, dass die Kindersterblichkeit kontinuierlich zurückgeht – aber auch dies ist ein Werk der Propaganda.

Propaganda existiert überall um uns herum, und sie ändert das Bild, das wir uns von der Welt machen. Man mag dies für eine übertrieben pessimistische Einschätzung halten – wobei noch zu beantworten wäre, was so negativ daran ist. Aber es ist eine Tatsache. In dem Maße, wie erkannt wird, in welchem Maße sich durch Propaganda öffentliche Unterstützung erreichen lässt, wird ihr Gebrauch zunehmen.

Bereits heute ist es so, dass jeder, der über genügend Einfluss verfügt, in der Lage ist, Teile der Öffentlichkeit zumindest eine Zeitlang und für einen bestimmten Zweck zu führen.

Früher waren die Herrschenden diese Führer. Sie taten, was sie wollten, und definierten so den Lauf der Geschichte. Die Nachfolger

der Herrschenden von einst können nicht mehr tun, was sie wollen, sondern sind auf die Zustimmung der freien Bürger angewiesen. In der Propaganda finden sie ein wirksames Instrument, um diese Zustimmung zu gewinnen. Und deshalb wird Propaganda nicht mehr verschwinden.

Der grandiose Erfolg der Propaganda im Krieg hat den Weitsichtigen die Augen geöffnet für die Möglichkeiten von Manipulation der Massenmeinung in allen Bereichen des Lebens. Im Krieg hatten die amerikanische Regierung und diverse patriotische Vereinigungen eine vollkommen neue Methode zur Gewinnung öffentlicher Akzeptanz angewandt. Sie sprachen den Einzelnen nicht nur über sämtliche Kanäle an – visuell, grafisch und auditiv –, um ihn für die nationale Sache zu gewinnen. Darüber hinaus versicherten sie sich auch der Unterstützung der Schlüsselpersonen aller gesellschaftlichen Gruppen; von Menschen also, deren Wort für Hunderte, Tausende oder gar Hunderttausende Gewicht hatte. So gewannen sie automatisch die Unterstützung von ganzen Burschenschaften, Religionsgemeinschaften, Wirtschaftsvereinigungen, patriotischen Vereinen, sozialen und regionalen Gruppen, deren Mitglieder die Meinung ihrer Anführer oder Sprecher übernahmen – wenn sie sich ihre Meinung nicht ohnehin schon anhand der Informationen gebildet hatten, die ihnen die Periodika lieferten, die sie regelmäßig lasen und an die sie glaubten.

Außerdem machten sich die Manipulatoren der öffentlichen Meinung parallel dazu die Klischeevorstellungen und Verhaltensmuster der Öffentlichkeit zunutze. So provozierten sie Massenreaktionen gegen die angeblichen Gräueltaten, den Terror und die Tyrannei des Feindes.

Es war also nur logisch, dass denkende Menschen sich fragten, ob es nicht möglich sei, eine ähnliche Technik auch für die Probleme in Friedenszeiten anzuwenden.

In der Tat unterscheiden sich die Propagandatechniken von heute erheblich von denen, die vor zwanzig Jahren eingesetzt wurden. Diese neuen Techniken kann man durchaus angemessen als »Neue Propaganda« bezeichnen.

Sie befassen sich nicht mehr nur mit dem Individuum oder der Ge-

sellschaft als Ganzes. Sie widmen sich vielmehr auch und vor allem der Anatomie der Gesellschaft mit ihren zahllosen, verästelten und miteinander verwobenen Gruppierungen. Sie sehen den Einzelnen nicht nur als Zelle innerhalb der Gesellschaft, sondern als Zelle, die in gesellschaftlichen Einheiten organisiert ist. Wird ein Nerv des Organismus »Gesellschaft« an einem sensiblen Punkt gereizt, wird automatisch eine Reaktion bei bestimmten anderen Elementen dieses Organismus hervorgerufen.

Die Wirtschaft liefert anschauliche Beispiele für die Wirkung, die Interessengruppen auf die Öffentlichkeit erzielen können; wie zum Beispiel in einem Fall von Textilfabriken, die um ihre Märkte fürchteten. Das Problem wurde vor nicht allzu langer Zeit offenbar, als die Samt-Fabrikanten vor dem Ruin standen, weil ihre Produkte aus der Mode waren. Analysen ergaben, dass man Samt in Amerika unmöglich wieder zum Modeartikel machen konnte, und so begann die fieberhafte Suche nach dem neuralgischen Punkt. Man fand ihn – in Paris. Wo sonst, wenn nicht in der Welthauptstadt der Mode. Lyon wiederum ist die Stadt der Seide. Man beschloss, die gängigen Vertriebsquellen für Mode direkt anzusprechen und die Öffentlichkeit über diese Quellen zu beeinflussen. Ein Samt-Beratungsdienst wurde eingerichtet, den die Samt-Hersteller offen finanzierten. Als Erstes sollte dieser Dienst Kontakt zu den Fabriken in Lyon und den Couturiers in Paris aufnehmen sie zum Einsatz von Samt animieren und ihnen beim fachgerechten Umgang mit dem Material helfen. Vor Ort wurde ein cleverer Franzose eingestellt, der die bekannten Modehäuser Lanvin, Worth, Agnes, Patou und so weiter besuchte und sie dazu brachte, bei der Kreation ihrer Hüte und Kleider Samt zu verwenden. Er sorgte auch dafür, dass Prominente wie Gräfin X oder die Herzogin von Y diese Hüte und Kleider trugen. Den modebewussten Damen in Amerika wurden die samtenen Stücke einfach im Geschäft des Anzugmachers oder der Modistin präsentiert. Sie kauften Samt, weil es ihnen gefiel – und weil es Mode war.

Die Modejournalisten der amerikanischen Zeitschriften und Zeitungen reagierten auf die (gezielt geschaffenen) Tatsachen und schrieben über den neuen Modetrend, was wiederum die Käuferinnen hierzulande in ihrer Meinung bestärkte. Schließlich steigerte sich der zu-

nächst sehr zarte Trend zum Samt zu einer wahren Samtflut. Die Nachfrage war langsam und gezielt von Paris und Amerika aus gesteuert worden. Ein großes Kaufhaus, das sich als führendes Modehaus etablieren wollte, bewarb Kleider und Hüte aus Samt mit Hinweisen auf die französischen Modeschöpfer und druckte als Beleg Telegramme dieser Häuser ab. Diese neue Methode rief landesweite Resonanz hervor: Hunderte von Kaufhäusern wollten sich nun ebenfalls als Stil prägende Modehäuser präsentieren. Auf Kataloge folgten Pressemeldungen und auf die Telegramme ganze Broschüren. Schon posierte die reisende Dame in Amerika in Kleid und Hut aus Samt vor dem Schiffsfotografen.

Die gezielte Lenkung der Umstände verfehlte ihre Wirkung nicht. »Die wankelmütige Mode hat den Samt entdeckt«, schrieb eine Zeitung. Und die Samtfabriken beschäftigten wieder Tausende.

Die neue Propaganda übernimmt auch konstituierende Aufgaben für die Gesellschaft und dient nicht selten dazu, die Wünsche der Massen zu kanalisieren und zu manifestieren. Mag sein, dass ein großer Teil der Bevölkerung sich ein bestimmtes Gesetz wünscht. Dieser Wunsch kann aber erst dann in Taten münden, wenn er sich artikuliert, und wenn genügend Druck auf die richtigen gesetzgebenden Institutionen ausgeübt wird. Millionen Hausfrauen können der Meinung sein, dass schädliche Lebensmittel verboten werden sollten. Aber sie haben nur dann eine Chance, dass ihre individuellen Vorstellungen in ein Gesetz münden, wenn sie ihre Forderungen organisieren, ihnen eine gemeinsame Stimme verleihen und konzentriert in einer bestimmten Form auf die staatliche Gesetzgebung oder den Kongress einwirken, um die gewünschten Ergebnisse zu erreichen. Dabei werden sie sich – bewusst oder unbewusst – der Mittel der Propaganda bedienen, um sich zu organisieren und ihrer Forderung zum Erfolg zu verhelfen.

Die Eliten müssen sich der Propaganda allerdings dauerhaft und systematisch bedienen. In den aktiv meinungsbildenden Eliten, deren Eigeninteresse mit dem öffentlichen Interesse zusammenfällt, liegen der Fortschritt und die Entwicklung Amerikas. Nur durch aktive Anstrengungen dieser intelligenten Minderheit kann die Öffentlichkeit auf neue Ideen aufmerksam werden und entsprechend handeln.

Kleine Gruppen können dafür sorgen, dass wir ihren Standpunkt zu jedem beliebigen Thema übernehmen. Aber für jedes Thema gibt es üblicherweise sowohl Fürsprecher als auch Gegner. Beide bemühen sich mit gleicher Intensität darum, die Mehrheit zu überzeugen.

Die neuen Propagandisten

Wer sind diese Personen, die uns, ohne dass wir es merken, unsere Ideen eingeben, die uns sagen, wen wir bewundern und wen verabscheuen sollen, was wir über die Privatisierung der Versorgungsunternehmen denken sollen, über Einfuhrzölle, den Gummipreis, den Dawes-Plan zur Regelung der Reparationszahlungen Deutschlands nach dem Ersten Weltkrieg, die Einwanderung; die uns sagen, wie unser Haus gestaltet sein sollte, welche Möbel wir darin aufstellen, welche Mahlzeiten wir servieren, welche Hemden wir tragen, welchen Sport wir treiben, welche Wettkämpfe wir sehen, welche Filme wir großartig finden, welche Art von Sprache wir sprechen und über welche Witze wir lachen sollen?

Wenn wir eine Liste der Männer und Frauen aufstellen wollten, die aufgrund ihrer Stellung im öffentlichen Leben guten Gewissens als Vorreiter der öffentlichen Meinung bezeichnet werden könnten, so würden wir schnell zu einer erweiterten Liste der Menschen gelangen, die im »Who is who« aufgeführt sind.

Auf dieser Liste stünden selbstverständlich: Der Präsident der Vereinigten Staaten und die Mitglieder seines Kabinetts, die Senatoren und Abgeordneten des Kongresses, die Gouverneure der 48 Staaten, die Präsidenten der Handelskammern in den größten hundert Städten, die Vorstandsvorsitzenden der hundert größten Industrieunternehmen, die Vorsitzenden der Gewerkschaften, die in der American Federation of Labor zusammengeschlossen sind, die Präsidenten der nationalen Berufsverbände und Bruderschaften, die Präsidenten aller Rassen- und Sprachenbünde im Lande, die Herausgeber der hundert wichtigsten Zeitungen und Zeitschriften, die fünfzig populärsten Schriftsteller, die Präsidenten der fünfzig wichtigsten Wohltätigkeitsorganisationen, die zwanzig bedeutendsten Kino- und Theaterproduzenten, die hundert anerkannten Führungsfiguren der Modebranche, die Präsidenten unserer Colleges und Universitäten sowie die prominenten Mitglieder ihrer Fakultäten, die mächtigsten Financiers der Wall Street, die bekanntesten Sportler und so weiter. Meh-

rere Tausend Personen würden auf eine solche Liste gehören. Aber bekannterweise werden viele auf dieser Liste der Einflussreichen ihrerseits gelenkt – manchmal von Leuten, deren Namen so gut wie niemand kennt. So mancher Kongressabgeordnete folgt bei der Formulierung seines Wahlprogramms den Anregungen eines Distrikt-Vorsitzenden, von dem außerhalb der politischen Maschinerie kaum jemand Notiz nimmt. Eloquente Priester haben womöglich großen Einfluss auf ihre Gemeinde, übernehmen ihre Lehren jedoch selber von einer höheren kirchlichen Autorität. Die Präsidenten der lokalen Handelskammern bündeln die Ansichten der Geschäftsleute des Kammerbezirks und thematisieren sie öffentlich. Doch deren Meinungen sind ihrerseits von landesweiten Autoritäten geprägt worden. Vordergründig wird ein bestimmter Präsidentschaftskandidat auf die Wahlplakate gehievt, weil er angeblich »in der Bevölkerung eine überwältigende Unterstützung genießt«. Aber es ist kein Geheimnis, dass die Entscheidung für seine Nominierung letztlich von einem halben Dutzend Männern am grünen Tisch getroffen worden sein kann.

Der Einfluss der unsichtbaren Drahtzieher wächst manchmal ins Unermessliche. So wurde die Macht des unsichtbaren Kabinetts, das in einem kleinen, grünen Haus in Washington am Poker-Tisch Rat hielt, zur nationalen Legende. Es gab eine Phase, in der die wichtigsten Grundzüge der Regierungspolitik von einem einzigen Mann, dem republikanischen Senator Mark Hanna, bestimmt wurden. Oder ein Ku-Klux-Clan-Agitator wie Simmons kann es ein paar Jahre lang schaffen, Millionen von Menschen auf eine Politik der Intoleranz und Gewalt einzuschwören.

Solche Figuren repräsentieren in typischer Weise, was sich die Öffentlichkeit unter dem Begriff »unsichtbare Regierung« vorstellt. Selten denken wir daran, dass es auch auf anderen Gebieten graue Eminenzen gibt, die genauso große Macht haben wie die genannten Politiker. Die prominente Tänzerin Irene Castle propagiert die Kurzhaarfrisur für Frauen, und neunzig Prozent aller modebewussten Frauen folgen ihr. Pariser Modezaren erklären Röcke für modisch, die so kurz sind, dass noch vor zwanzig Jahren jede Frau dafür von der New Yorker Polizei verhaftet und ins Gefängnis geworfen worden wäre – und die gesamte, Hunderte Millionen Dollar schwere Damenbeklei-

dungsindustrie muss sich ihrem Diktat beugen. Das Schicksal von Millionen wird von unsichtbarer Hand gelenkt. Wie sehr raffinierte Drahtzieher hinter den Kulissen Worte und Taten der wichtigsten Personen des öffentlichen Lebens diktieren, wird allgemein jedoch kaum wahrgenommen.

Noch etwas Wichtigeres wird weithin übersehen: das Ausmaß, in dem unsere eigenen Gedanken und Gewohnheiten von Autoritäten manipuliert werden.

So werden wir in manchen Bereichen des täglichen Lebens, in denen wir scheinbar aus freiem Willen handeln, unbemerkt von mächtigen Kräften gesteuert. Ein Mann, der sich einen Anzug kauft, glaubt, er wähle nach seinem Geschmack und seiner Persönlichkeit das Kleidungsstück aus, das er bevorzugt. In Wahrheit folgt er vielleicht den Vorgaben eines anonymen Herrenschneiders aus London. Dieser Herrenschneider gehört zu einem Mode-Establishment unter der Führung von modebewussten Gentlemen und dem britischen Adel. Er präsentiert dem Adligen und anderen Herren ein blaues Tuch statt eines grauen, zwei Reversknöpfe statt drei, die Ärmel vielleicht ein paar Zentimeter schmäler geschnitten als voriges Jahr. Der prominente Kunde akzeptiert die Vorschläge.

Aber welchen Einfluss hat dies auf John Smith aus Topeka in Kansas? Nun ist es so, dass der englische Herrenschneider einen Vertrag hat mit einem großen amerikanischen Unternehmen, das Herrenanzüge herstellt. Er schickt sofort die Schnitte der Anzüge, die die wichtigen Kunden in London ausgewählt haben, dorthin. Sobald das Unternehmen die Muster mit Angaben zu Farben, Stoffgewicht und Webart erhalten hat, bestellt es bei einem Tuchmacher Stoffe im Wert von mehreren Hunderttausend Dollar. Die Anzüge werden nach den Vorgaben geschneidert und als neueste Londoner Mode beworben. Die modebewusste Klasse in New York, Chicago, Boston und Philadelphia trägt sie – und unser Mann aus Topeka, der deren Führungsrolle anerkennt, auch.

Frauen unterliegen dem Diktat der Unsichtbaren genauso wie Männer. Ein Seidenfabrikant auf der Suche nach einem neuen Markt für sein Produkt schlug einem großen Schuhhersteller vor, Seide in Damenschuhe einzuarbeiten, damit sie zu den Kleidern der Damen pass-

ten. Die Idee wurde umgesetzt und systematisch beworben. Eine populäre Schauspielerin wurde überredet, solche Schuhe zu tragen, die Mode breitete sich aus. Die Schuhfabrik hatte ausreichend Vorrat, um den geweckten Bedarf zu befriedigen. Und der Seidenfabrikant hatte die Seide für noch mehr Schuhe parat.

Der Mann, der diese Idee in die Schuhindustrie einführte, lenkte die Frauen in einem wichtigen Bereich ihres Sozialverhalten, Andere steuern uns in anderen Bereichen unseres Lebens. Hinter der Frage der politischen Thronfolge steckt eine Macht, eine andere manipuliert den Diskontsatz, und eine dritte gibt die Modetänze der nächsten Saison vor. Gäbe es einen Ort, an dem dieses verborgene Kabinett zusammentritt und unser Schicksal steuert – eine Vorstellung die nicht einmal abwegig ist –, dann bestimmten dort womöglich dienstags die Anführer bestimmter Gruppen über ein Thema, und eine völlig andere Gruppe würde mittwochs über ein anderes entscheiden. Die Idee der unsichtbaren Herrschaft ist aber relativ. Es mag eine Handvoll Personen geben, die für die große Mehrheit unserer Schulen die anzuwendenden Erziehungsmethoden festigen. Aus anderer Perspektive betrachtet, stellen jeder Vater und jede Mutter die Anführer einer Gruppe dar, die ungeteilte Autorität über ihre Kinder hat.

Es ist teuer die gesellschaftliche Maschine zu manipulieren. Deshalb liegt die unsichtbare Herrschaft und Kontrolle der Meinungen und Gewohnheiten der Massen tendenziell in der Hand von nur wenigen Menschen. Will man durch Werbung fünfzig Millionen Menschen erreichen, so kostet das viel Geld. Die Anführer, an denen sich die gesellschaftlichen Gruppen in Gedanken und Handlungen orientieren, zu erreichen und zu beeinflussen, ist kaum mit geringerem Aufwand verbunden.

Deshalb wird die Funktion der Propaganda zunehmend in den Händen von Propaganda-Fachleuten konzentriert. Diese Spezialisten übernehmen in unserem Land immer mehr eine eigenständige Rolle. Neue Berufsbilder verlangen nach neuen Bezeichnungen. Der Propagandist, der sich auf das Übersetzen der Ideen von Unternehmen für die Öffentlichkeit spezialisiert hat und die Öffentlichkeit zur Weiterverbreitung von neuen Unternehmen und Ideen anregt, wird heute als »Public Relations-Berater« bezeichnet.

Der neue Beruf des Public Relations-Beraters ist aus der zunehmenden Komplexität des modernen Lebens und der Notwendigkeit entstanden die Aktivitäten einer Teilöffentlichkeit der übrigen Gesellschaft einsichtig zu machen. Sein Entstehen ist ebenso eine Folge der zunehmenden Abhängigkeit organisierter Macht von der öffentlichen Meinung. Ganz gleich welche Regierung, ob monarchisch, konstitutionell, demokratisch oder kommunistisch – sie alle sind von der öffentlichen Zustimmung abhängig, egal, welche Ziele sie erreichen wollen. Denn letztlich ist sie die Basis jeder Regierungsmacht. Wirtschaftsbranchen, öffentliche Versorgungsunternehmen, pädagogische Strömungen, ja, alle Gruppen, die für ein Konzept oder ein Produkt stehen, ob als Mehrheit oder Minderheit, können nur Erfolg haben wenn sie den Segen der Öffentlichkeit bekommen. Die öffentliche Meinung ist als stiller Teilhaber bei jedem größeren Vorhaben dabei.

Der PR-Berater ist der Mittler, der mithilfe moderner Kommunikationsmittel und gesellschaftlicher Gruppen eine Idee ins Bewusstsein der Öffentlichkeit rückt. Aber er ist noch weit mehr. Er kümmert sich um Abläufe Doktrinen, Systeme und Meinungen und vergewissert sich der öffentlichen Unterstützung dafür. Er beschäftigt sich auch mit so realen Dingen wie Produkten und Rohstoffen. Er ist für Versorgungsunternehmen tätig oder für große Branchenverbände, die ganze Wirtschaftszweige repräsentieren.

Ähnlich wie der Rechtsanwalt fungiert er primär als Berater seines Kunden. Während der Anwalt sich auf die rechtlichen Aspekte der Tätigkeit seines Kunden konzentriert, widmet sich der PR-Berater den Berührungspunkten seines Kunden mit der Öffentlichkeit. In seinen Tätigkeitsbereich gehört jede Phase der Planungen, Aktivsten oder auch Erzeugnisse seines Kunden, die Einfluss auf die Öffentlichkeit haben oder an denen die Öffentlichkeit ein Interesse haben könnte.

Bei einem Hersteller zum Beispiel untersucht er das Produkt, die Märkte, die Einstellung der Konsumenten zum Produkt, die Einstellung der Mitarbeiter zu den Konsumenten und zum Produkt und die Zusammenarbeit mit den Vertriebspartnern.

Wenn der PR-Berater all diese Faktoren analysiert hat, definiert er die Maßnahmen, die erforderlich sind, damit sein Kunde die Aufmerksamkeit und die Zustimmung der Öffentlichkeit gewinnt. Die

Mittel, mit denen er die Öffentlichkeit über das Handeln seines Kunden informiert, sind so vielfältig wie unsere Kommunikationsmittel selbst: Gespräche, Briefe, die Bühne, Filme, Radio, Reden und Vorträge, Zeitschriften, Zeitungen. Der PR-Berater ist selbst kein Werbefachmann, aber er rät zur Werbung, wo sie zweckmäßig erscheint. Sehr oft wird er von einer Werbeagentur hinzugezogen, um deren Arbeit für den Kunden abzurunden. Seine Arbeit und die der Werbeagentur stehen nicht miteinander in Konkurrenz, und sie überlappen sich auch nicht.

Zuerst analysiert er natürlich das Problem seines Auftraggebers und sucht sicherzustellen, dass das potenzielle Angebot etwas ist, das die Öffentlichkeit akzeptiert oder wofür Akzeptanz geschaffen werden kann. Eine Idee oder ein Produkt verkaufen zu wollen, das von Grund auf chancenlos ist, ist sinnlos.

Ein Waisenhaus beispielsweise ist besorgt über eine merkwürdige Gleichgültigkeit oder gar Feindseligkeit in der Bevölkerung und einen damit einhergehenden Spendenrückgang. Bei seiner Analyse der Ausgangssituation stellt der PR-Berater fest, dass die Öffentlichkeit, vertraut mit modernen soziologischen Trends, unterbewusst eine negative Haltung gegenüber der Einrichtung aufgebaut hat, weil sie nicht nach dem neuen »Cottage Plan« organisiert ist. Er wird dem Kunden raten, diesen Umstand zu ändern. Oder einer Eisenbahngesellschaft rät er, einen Schnellzug anzubieten, das Unternehmen nach diesem Zug zu benennen und so der Aktie auf die Sprünge zu helfen.

Wollten die Korsettmacher ihr Produkt wieder zum Trendprodukt machen, würde er ihnen mit ziemlicher Sicherheit abraten, weil die Frauen sich endgültig von diesem altmodischen Kleidungsstück emanzipiert haben. Aber seine Modeberater könnten feststellen, dass man die Frauen zu einer Art Hüftgürtel überreden könnte, der die gesundheitsschädlichen Aspekte des Korsetts vermeiden würde. Sein nächster Schritt besteht in der Analyse seines Publikums. Er untersucht die Gruppen, die gezielt erreicht werden müssen, und die Meinungsführer, über die man diese ansprechen kann. Soziale Gruppen, Wirtschaftsgruppen, geografische Gruppen, Altersgruppen, Sprachgruppen, kulturelle Gruppen – über all jene Untergruppen

kann er im Interesse seines Kunden Zugang zur Aufmerksamkeit der Öffentlichkeit finden.

Erst nachdem diese zweistufige Analyse durchgeführt ist und die Ergebnisse zusammengeführt sind, ist die Zeit für den nächsten Schritt gekommen: die Formulierung von übergreifenden Strategien, Verfahren und Verhaltensweisen des Kunden in allen Aspekten, in denen dieser mit der Öffentlichkeit in Berührung kommt. Erst wenn diese Strategien formuliert sind, folgt der vierte Schritt.

Anfang dieses Jahrhunderts, im Zuge der Versicherungsskandale und der im Zusammenhang damit in den Medien ausgetragenen Schlammschlacht um die Finanzierungshintergründe, wurde wohl erstmals erkannt, welch wesentliche Arbeit ein PR-Berater leisten kann. Die betroffenen Unternehmen mussten plötzlich einsehen, dass sie sich völlig von der Öffentlichkeit entfernt hatten, deren Dienstleister sie ja eigentlich sein sollten. Sie brauchten den Rat von Fachleuten, die ihnen aufzeigten, wie sie die Öffentlichkeit besser verstehen und sich ihr mitteilen konnten.

Der Lebensversicherer Metropolitan Life startete im eigenen Interesse eine bewusste und gezielte Kampagne, die die Einstellung der Bevölkerung zu Versicherungsgesellschaften im Allgemeinen und zur Metropolitan Life im Besonderen ändern sollte. Davon sollten beide, die Öffentlichkeit und das Unternehmen gleichermaßen profitieren.

Das Versicherungsunternehmen versuchte mit großem Aufwand, die Öffentlichkeit über alle beruflichen und privaten Kanäle zum Kauf seiner Policen zu bewegen. Gemeinden wurden mit Expertenrat und Untersuchungen zur Volksgesundheit bedacht, Einzelpersonen erhielten ebenfalls gute Ratschläge für eine gesunde Lebensführung Selbst das Firmengebäude erhielt eine auffällige, pittoreske Fassade, die sich gut einprägte und damit in das gewünschte Gesamtbild passte So schaffte es das Unternehmen, eine breite öffentliche Akzeptanz zu erlangen. Anzahl und Wert der verkauften Policen stiegen kontinuierlich, und die Anzahl derer, die zumindest Interesse zeigten, ebenso.

Kaum zehn Jahre später beschäftigten viele große Unternehmen PR-Berater, weil sie erkannt hatten, dass ihr wirtschaftlicher Erfolg auch vom Wohlwollen der Öffentlichkeit abhängt. Man sah ein, dass es »die Öffentlichkeit etwas anging«, wie ein Unternehmen seine Ge-

schäfte führte. Sie waren gezwungen, die Allgemeinheit davon zu überzeugen dass sie ihre Geschäfte fair und ehrlich abwickelten. Ein Unternehmen konnte zum Beispiel mit der Erkenntnis konfrontiert werden dass die Art, wie es mit den eigenen Mitarbeitern umging, gesellschaftlichen Widerspruch hervorrief, und dass man eine weichere Gangart einlegen musste, einfach um sich die Gunst der Massen zu erhalten. Oder ein Kaufhaus, das den Grund für absackende Verkaufszahlen herausfinden wollte, konnte feststellen, dass seine Angestellten im Ruf standen, schlechte Manieren zu haben. Dieses Übel musste dann mithilfe von Schulungen in Sachen Takt und Höflichkeit beseitigt werden.

Der PR-Experte kann auch PR-Direktor oder -Berater heißen. Oft nennt er sich PR-Manager, Vizepräsident oder Direktor. Manchmal firmiert er auch als »Cabinet Officer« oder als »Commissioner«. Unter welcher Bezeichnung auch immer er agiert, seine Funktion ist präzise definiert, und sein Rat hat entscheidenden Einfluss auf das Verhalten der Gruppe oder Person, für die er arbeitet.

Viele Menschen glauben noch immer, der PR-Berater sei nichts als ein Werber. In Wirklichkeit ist an dem Punkt, wo manche den Beginn seiner Aktivitäten sehen, seine Arbeit schon zu Ende. Sein Einsatz ist mitunter abgeschlossen, wenn die Öffentlichkeit und der Kunde detailliert analysiert sind. In anderen Fällen muss die Arbeit des PR-Beraters dauerhaft angelegt sein, wenn sie zum Erfolg führen soll. Denn oft wird nur anhaltendes, ehrliches und tiefgreifendes Informieren die Öffentlichkeit dazu bringen, die Absichten eines Industrieunternehmens, Bildungsträgers oder Staatsmannes zu verstehen und zu akzeptieren. Ungenaue Informationen oder falsche Informationen aus zweifelhaften Quellen können enorme Folgen haben, darum muss der Berater in PR-Fragen stets wachsam sein. Wenn der Aktienkurs eines Unternehmens in den Keller geht, ist möglicherweise ein einziges irreführendes Gerücht dafür verantwortlich – und beschert Millionen von Aktionären Verluste. Geheimnistuerei in Finanzfragen eines Unternehmens kann zu allgemeinem Misstrauen führen, das in der Folge jegliche Beziehung des Unternehmens mit der Öffentlichkeit belastet. Der PR-Berater muss in der Lage sein, effektiv mit Gerüchten und Verdächtigungen umzugehen, ihnen an der Wurzel ein Ende zu ma-

chen und ihnen sofort wirkungsvoll mit korrekten und vollständigen Informationen entgegenzutreten. Optimalerweise schafft er es, Vertrauen in die Integrität des Unternehmens aufzubauen, sodass Gerüchte und Verdächtigungen keine Chance mehr haben, um sich zu greifen.

Auch das Entdecken neuer Märkte, die bisher noch nicht als solche erkannt worden sind, kann zu seinen Aufgaben gehören.

Wenn wir die Public Relations als Beruf begreifen, müssen wir auch Ideale und ethische Grundsätze von ihm erwarten können. Das Ideal des Berufs ist pragmatisch. Es besteht darin, dem Produzenten – ob er als Legislative Gesetze oder als Unternehmen Waren produziert – klar zu machen, was die Öffentlichkeit will, und der Öffentlichkeit die Ziele und Absichten des Produzenten zu vermitteln. Im Falle der Industrie besteht das Ideal des Berufs darin, Reibungsverluste zu vermeiden; Reibungsverluste, die entstehen, wenn die Industrie Dinge tut, die die Öffentlichkeit nicht will, oder wenn die Öffentlichkeit das Angebot der Unternehmen nicht versteht. So unterhalten Telefongesellschaften große Public Relations-Abteilungen, die die Tätigkeit der Unternehmen erklären sollen, damit nicht durch Missverständnisse Reibungsverluste entstehen.

Die Telefonfirmen beschreiben zum Beispiel detailliert, mit welcher Sorgfalt klar verständliche und unverwechselbare Namen für die Vermittlungsstellen gewählt werden. Das hilft dem Publikum zu verstehen, wie viel Aufwand es kostet, einen guten Service zu bieten und animiert die Kunden dazu, durch eine klare Aussprache zum optimalen Funktionieren des Telefondienstes beizutragen. PR-Arbeit zielt darauf ab, Verständnis zwischen Lehrern und Schülern herzustellen, zwischen Regierung und Bürgern, zwischen Wohltätigkeitsorganisationen und Spendern und auch zwischen Nationen.

Der PR-Beruf ist dabei, einen ethischen Code zu entwickeln, der sich sehr gut mit dem der Ärzte oder Anwälte vergleichen lässt. Zum Teil wird dieser Code dem PR-Beruf durch die Umstände seiner Arbeit aufgezwungen. Es wird anerkannt, dass jeder Kunde – wie beim Anwalt – sein Anliegen im besten Lichte darstellen darf. Jedoch wird der PR-Berater einen Kunden abweisen, den er für unehrlich hält, der ein betrügerisches Produkt verkaufen oder ein Anliegen vertreten las-

sen möchte, das den Interessen der Gesellschaft zuwiderläuft. Der PR-Spezialist wird in diesem Fall schon deshalb die Mitarbeit verweigern, weil er in der öffentlichen Wahrnehmung untrennbar mit seinem Auftraggeber verbunden ist. Darüber hinaus hat er vor dem »Gericht« der öffentlichen Meinung die Funktion eines Anwalts mit besonders schwerwiegendem Einfluss. Während es in der juridischen Rechtsprechung einerseits die Plädoyers der Anwälte gibt und andererseits die genau ausbalancierte Urteilsmacht zwischen dem Richter und den Geschworenen, ist der PR-Berater, wenn man die Öffentlichkeit einmal mit dem Gerichtssaal vergleicht, Anwalt, Richter und Geschworener in einer Person: Durch sein Plädoyer kann er die Öffentlichkeit dazu bringen, sich seiner Meinung und seinem Urteil anzuschließen.

Er akzeptiert keinen Kunden, dessen Interessen mit denen eines anderen Kunden im Konflikt stehen. Er akzeptiert außerdem keinen Kunden, dessen Anliegen er für nicht vermittelbar oder dessen Produkt er für nicht vermarktbar hält.

Er sollte ein ehrliches Geschäftsgebaren an den Tag legen. Es muss noch einmal gesagt werden: Bei diesem Beruf geht es nicht darum, die Öffentlichkeit zu narren oder hinters Licht zu führen. Mit einer solchen Reputation wäre der PR-Berater in seinem Beruf nutzlos. Wenn er Propagandamaterial verschickt, muss die Quelle klar ersichtlich sein. Der Journalist muss erkennen, woher das Material stammt und welchen Zweck es hat. Anschließend kann er es aufgrund seines Nachrichtenwerts annehmen – oder verwerfen.

Die Psychologie der Public Relations

Systematische Erforschung der Psychologie der Massen hat gezeigt, wie wirkungsvoll die Gesellschaft regiert werden kann, wenn es den verborgenen Herrschern gelingt, den Einzelnen in seiner Gruppenzugehörigkeit zu erreichen und seine Motive zu manipulieren. Trotter und Le Bon haben dafür die wissenschaftlichen Grundlagen gelegt. Graham Wallas, Walter Lippmann und andere haben bei weiteren Untersuchungen herausgefunden, dass sich das Gruppenbewusstsein in der psychischen Charakteristik wesentlich von dem des Individuums unterscheidet. Das Handeln des Menschen in der Gruppe wird bestimmt von Gefühlen und Beweggründen, die mit den Ansätzen der Individualpsychologie nicht erklärt werden können. Wenn wir aber wissen, wovon und wie die Massenpsyche bewegt wird – sollte es dann nicht möglich sein, sie unbemerkt nach unserem Willen zu lenken und zu kontrollieren?

Wie der Einsatz von Propaganda in jüngster Zeit bewiesen hat, ist dies bis zu einem gewissen Grad und innerhalb gewisser Grenzen tatsächlich möglich. Allerdings ist die Psychologie der Massen noch lange nicht als exakte Wissenschaft zu bezeichnen, und das Geheimnis, was die Triebfedern menschlichen Verhaltens sind, ist noch längst nicht bis ins Detail entschlüsselt. Aber Theorie und Praxis sind inzwischen zumindest so weit in Übereinstimmung zu bringen, als wir in bestimmten Situationen durch die Anwendung bestimmter Techniken recht genau vorhersagbare Meinungsänderungen in der Öffentlichkeit herbeiführen können; ähnlich wie ein Autofahrer mit dem Gaspedal die Fahrgeschwindigkeit steuert.

Propaganda ist nicht als Wissenschaft im akademischen Sinn zu bezeichnen, aber sie ist auch nicht mehr die rein empirische Angelegenheit, die sie vor dem Entstehen der Massenpsychologie war. Heute kann man sie insofern eine Wissenschaft nennen, als sie aus der direkten Beobachtung des Verhaltens der Massen eindeutige Erkenntnisse abzuleiten versucht. Sie verwendet als Grundlage ihres Vorgehens die erkannten Muster, die sich als stabil und relativ regelmäßig erwiesen haben.

Der moderne Propagandist studiert sein Forschungsobjekt objektiv und systematisch, wie im Labor. Wenn er eine landesweite Verkaufskampagne vorbereitet, analysiert er zunächst die Zeitungsberichterstattung, führt Befragungen durch oder setzt gleich gezielt beim neuralgischen Punkt der Kampagne an. Er untersucht zum Beispiel, welche Eigenschaften eines Produkts an Attraktivität verloren haben, und in welche Richtung sich der Publikumsgeschmack gerade wendet. Wenn es um die Auswahl des Familienautos geht oder um den Kauf von Hemden und Anzügen für den Mann, wird er sicherlich untersuchen, ob nicht die Ehefrau die eigentliche Kaufentscheidung trifft.

Wissenschaftlich präzise Ergebnisse sind bei dieser Recherche nicht zu erwarten, da sich viele Elemente der Ausgangssituation seiner Kontrolle entziehen. Vielleicht kann er einigermaßen sicher voraussagen, dass unter günstigen Umständen die politische Verständigung zwischen zwei Ländern erleichtert werden kann durch einen internationalen Flug, der eine Atmosphäre des guten Willens zu erzeugen vermag. Aber er kann nicht vorhersagen, ob dieser Flug nicht doch durch ein unerwartetes Ereignis in der öffentlichen Wahrnehmung überschattet wird, oder ob nicht ein anderer Flieger einen Tag vorher zu einer noch viel spektakuläreren Unternehmung startet. Selbst in dem eng eingegrenzten Feld der Massenpsychologie gibt es zwangsläufig ein relativ großes Maß an Unsicherheit, soweit es um Berechenbarkeit geht. Ebenso wenig wie die Volkswirtschaftslehre und die Soziologie kann Propaganda eine exakte Wissenschaft werden, aus dem schlichten Grund, dass der Gegenstand ihrer Untersuchung der Mensch ist.

Wenn man die Anführer beeinflussen kann, ob mit oder ohne ihr Einverständnis und Wissen, kann man das automatisch auch mit der von ihnen gelenkten Gruppe tun. Und das funktioniert nicht nur, wenn Menschen gemeinsam an einer Versammlung oder einer Demonstration teilnehmen. Da der Mensch von Natur aus ein Gemeinschaftswesen ist, empfindet er auch dann als Mitglied der Herde, wenn er allein zuhause im stillen Kämmerlein sitzt. Die durch den Einfluss der Gruppe geprägten Verhaltensmuster sind sogar dann noch aktiv.

Ein Mann sitzt zum Beispiel in seinem Büro und überlegt, welche

Aktien er kaufen soll. Natürlich bildet er sich ein, dass er die Entscheidung allein auf Basis seiner eigenen Urteilskraft fällt. In Wirklichkeit wird sie jedoch aus einem Gemisch von Eindrücken resultieren, die äußere Reize bei ihm hinterlassen haben, und die nun unbewusst seine Gedanken bestimmen. So kauft er die Aktie einer bestimmten Eisenbahngesellschaft, weil am Tag zuvor in der Zeitung über sie berichtet wurde und sie ihm deshalb noch besonders gegenwärtig ist; oder weil er sich an ein gutes Menü erinnert, das er in einem ihrer Schnellzüge zu sich genommen hat; oder weil das Unternehmen seine Mitarbeiter gut behandelt und als ehrlich gilt; oder weil er gehört hat, dass der Bankier J. P. Morgan auch zu den Aktionären zählt.

Trotter und Le Bon kamen zu dem Ergebnis, dass eine Gruppe nicht im eigentlichen Sinne des Wortes »denkt«. Anstelle von Gedanken stehen bei der Gruppe Impulse, Gewohnheiten und Gefühle. Um zu einer Entscheidung zu gelangen, neigt sie gewöhnlich als Erstes dazu, dem Vorbild eines Führers zu folgen, dem sie vertraut. Das ist eine der am besten abgesicherten Erkenntnisse der Massenpsychologie. So ist zu erklären, dass ein Urlaubsort an Ansehen gewinnt oder verliert, dass ein Ansturm auf eine bestimmte Bank einsetzt oder ein Börsenkrach ausbricht, dass ein Buch zum Bestseller oder ein Film zum Kassenschlager wird.

Steht kein Vorbild eines Führers zur Verfügung, muss die Herde für sich selbst denken. Dabei greift sie zurück auf Klischees, Schlagworte oder Bilder, die für ein ganzes Bündel von Ideen und Erfahrungen stehen. So reichte es noch vor wenigen Jahren aus, einem Wahlkandidaten bestimmte »Interessen« zu unterstellen, damit die Wähler sich in Scharen von ihm abwandten, weil jeder, der »Interessen« verfolgte, notwendigerweise unter Korruptionsverdacht stand. Neuerdings erfüllt das Wort »Bolschewik« den gleichen Zweck, wenn die Öffentlichkeit von einer bestimmten Handlungsweise abgeschreckt werden soll.

Wenn der Propagandist sich eines alten Klischees bedient oder ein neues erzeugt, kann er bei der Masse mitunter ganze Gefühls-Cluster auslösen.

Im Krieg waren die Armeekrankenhäuser in Großbritannien in Verruf geraten, weil sie ihre Patienten nur oberflächlich und schnell be-

handelten. Die Öffentlichkeit erwartete von einem Krankenhaus, dass es seinen Patienten ausgiebig Zeit und Aufmerksamkeit widmet. Sobald der Name der Krankenhäuser in »Evakuierungsposten« umgeändert wurde, verstummte die öffentliche Kritik, weil von einer Institution dieses Namens niemand mehr als eine adäquate Notfallbehandlung forderte, während die Vorstellung von einem »Krankenhaus« für die Menschen untrennbar mit bestimmten Qualitäten verbunden blieb. Die Öffentlichkeit konnte nicht davon überzeugt werden, dass es unterschiedliche Arten von Krankenhäusern gab. Stattdessen wurde ein neues Klischeebild geschaffen und die Öffentlichkeit emotional auf diese neue Art von Einrichtungen konditioniert.

Menschen sind sich selten der wirklichen Beweggründe ihres Handels bewusst. Jemand mag denken, dass er sich für den Kauf eines Autos entscheidet, weil er nach sorgfältiger Prüfung der technischen Ausstattung aller auf dem Markt verfügbaren Modelle zu dem Schluss gekommen ist, dass das von ihm ausgewählte einfach das beste für ihn sei. Man kann fast sicher annehmen, dass er sich etwas vormacht. In Wirklichkeit kauft er es vielleicht, weil ein Freund, dessen Rat in finanziellen Dingen er vertraut, sich letzte Woche auch eins gekauft hat; oder weil seine Nachbarn denken könnten, ein Auto dieser Preisklasse könne er sich nicht leisten, oder weil es die gleichen Farben hat wie seine College-Vereinigung.

Vor allem die Psychologen der Schule Sigmund Freuds haben aufgezeigt, dass der Mensch vieles denkt und tut, um unterdrückte Wünsche und Sehnsüchte zu kompensieren. Eine Ware wird nicht wegen ihres spezifischen Werts oder wegen ihres Nutzens begehrt, sondern weil sie als Symbol für etwas anderes steht; für eine Sehnsucht, die der Konsument sich aus Scham nicht eingesteht. Ein Autokäufer redet sich womöglich ein, dass er es zu Transportzwecken braucht, obwohl er seiner Gesundheit zuliebe eigentlich besser zu Fuß gehen würde. In Wirklichkeit begehrt er das Auto als Statussymbol, als Beweis für seinen Erfolg im Beruf oder um seine Frau damit zu beeindrucken.

Menschen sind oft von Beweggründen getrieben, die sie vor sich selbst verbergen. Dieses grundlegende Prinzip gilt sowohl für die Psychologie der Massen als auch für die des Individuums. Der Propagandist muss die wahren Motive erkennen und darf sich nicht damit zu-

friedengeben, was die Menschen selbst als Beweggründe angeben.

Es reicht nicht aus, die mechanischen Strukturen der Gesellschaft zu verstehen, ihre Gruppierungen, die Verbindungslinien und die Gräben. Ein Lokführer, der zwar alles über Kolben und Zylinder seiner Lokomotive weiß, aber nichts über das Verhalten des Dampfes unter Druck, wird sie nicht zum Laufen bringen. Die Maschine Gesellschaft hat als Motor die Wünsche und Sehnsüchte der Menschen. Nur wenn der Propagandist sie kennt und begreift, kann er den riesigen, lose verbundenen Apparat namens moderne Gesellschaft steuern.

Die Arbeit des Propagandisten von einst basierte auf der mechanistischen Reaktionspsychologie, die damals in unseren Hochschulen gerade in Mode war. Dabei ging man von der Idee des menschlichen Geistes als hilf- und willenlosem Automaten aus, der mit mechanischer Vorhersehbarkeit auf bestimmte Stimuli reagiert. Der Meinungsführer hat die Funktion, den Reiz zu liefern, der die gewünschte Reaktion beim einzelnen Kunden auslöst.

Eine der Lehren der Reaktionspsychologie besagte, dass ein oft wiederholter Reiz zu einer Gewohnheit führe, und dass man jemanden von einem Gedanken überzeugen könne, indem man diesen einfach immer weiter wiederholt. Ein Fleischgroßhändler, der mit einer Werbekampagne der alten Schule mehr Speck verkaufen will, würde demnach in ganzseitigen Anzeigen möglichst oft herunterbeten: »Esst mehr Speck. Speck ist billig, gut und gibt Kraft.«

Ein Verkäufer der neuen Schule, der die Gruppenstrukturen der Gesellschaft und die Prinzipien der Massenpsychologie versteht, würde sich als Erstes fragen: »Wer beeinflusst die Essgewohnheiten der Menschen am meisten?« Die Antwort liegt auf der Hand: »Die Ärzte.« Der neue Verkäufer wird also Ärzte dazu anhalten, öffentlich zu verkünden, wie nahrhaft und gesund Speck sei. Weil er die seelische Abhängigkeit vieler Menschen von ihrem Arzt kennt, kann er mit der Gewissheit eines Naturgesetzes vorhersagen, dass sehr viele Menschen dem Rat ihres Arztes folgen werden.

Der Propagandist alter Schule setzte fast ausschließlich auf die Macht des gedruckten Wortes. Damit versuchte er, den Leser zum sofortigen Kauf eines bestimmten Produkts zu überreden. Dieser Ansatz wird in einer Anzeige deutlich, die im Hinblick auf Direktheit und

Effizienz als optimal galt: »Kaufen SIE« (am besten verstärkt durch einen Zeigefinger, der auf den Leser deutet) »JETZT O'Leary's Gummisohlen«.

Durch Wiederholung und gezielte Ansprache versuchte der Werber, den Widerstand des Konsumenten zu brechen. Obwohl sich der Appell an fünfzig Millionen Menschen richtete, war er an jeden als Einzelperson gerichtet.

Die neue Verkaufsförderung hat dagegen festgestellt, wie sie über die Gruppenstrukturen psychologische und emotionale Strömungen zu ihren Gunsten in der Gesellschaft auslösen kann. Statt die Kaufwiderstände im Frontalangriff zu brechen, sollen sie aufgelöst werden. Es werden Umstände geschaffen, die emotionale Bewegung erzeugen und dadurch für Nachfrage sorgen.

Will ich zum Beispiel Klaviere verkaufen, reicht es nicht, das Land mit einem pauschalen Appell zu überziehen: »Kaufen SIE jetzt ein Mozart-Klavier. Es ist billig. Die besten Künstler benutzen es. Es hält jahrelang.« Vielleicht sind diese Versprechen alle wahr, aber sie stehen in direkter Konkurrenz mit den Produktaussagen anderer Klavierhersteller, und indirekt mit denen eines Radios oder Autos, die alle miteinander um die Gunst und Brieftasche des Kunden werben.

Was sind die wahren Ursachen dafür, dass ein Käufer sein Geld für ein neues Auto ausgibt und nicht für ein neues Klavier? Weil er beschlossen hat, dass er den Nutzen »Transport« höher einschätzt als den Nutzen »Musik«? Nein. Er kauft einen Wagen, weil es in seiner Gruppe zurzeit angesagt ist, Autos zu kaufen.

Darum macht sich der moderne Propagandist ans Werk und sorgt dafür, dass die Mode sich ändert. Er könnte dabei an die tief verwurzelte Sehnsucht nach Häuslichkeit appellieren. Vielleicht sind die Menschen für die Idee eines Musikzimmers im Haus zu begeistern. Aber wie kommen sie auf diese Idee? Die könnte ihnen in den Sinn kommen beim Besuch einer Ausstellung mit Musiksalons, die der Propagandist extra organisiert hat und die er von bekannten, meinungsbildenden Innenarchitekten hat einrichten lassen. Er steigert die Wirkung und das Prestige dieser Räume, indem er sie mit seltenen und wertvollen Wandteppichen ausstattet. Um die Veranstaltung noch interessanter zu machen, lädt er darin zu einem Konzert oder

einem Festakt ein, an dem vorsorglich auch Schlüsselpersonen teilnehmen werden, zum Beispiel ein berühmter Geiger, ein populärer Künstler und dazu eine hochrangige Persönlichkeit der Gesellschaft.

Durch den Einfluss dieser Schlüsselpersonen auf andere Gruppen erhält die Idee eines Musikzimmers im öffentlichen Bewusstsein einen Stellenwert wie nie zuvor. Sowohl das Auftreten der meinungsbildenden Persönlichkeiten als auch der von ihnen repräsentierte Gedanke werden anschließend über verschiedene Kommunikationskanäle auf das breite Publikum projiziert. Unterdessen wurden berühmte Architekten davon überzeugt, dass ein Haus von heute ein Musikzimmer braucht und deshalb integraler Bestandteil ihrer Entwürfe sein sollte, vielleicht mit einer speziell dafür vorgesehenen Raumecke für das Klavier. Was die Meister der Zunft vormachen, werden weniger einflussreiche Architekten natürlich nachahmen. Und so wird der Musiksalon Schritt für Schritt im Bewusstsein der breiten Öffentlichkeit verankert.

Der Musiksalon wird akzeptiert werden, weil er zu etwas aufgebaut worden ist, »was man haben muss«. Und wer, ob Mann, ob Frau, einen Musiksalon besitzt oder im Wohnzimmer eine Musikecke eingerichtet hat, wird natürlich den Kauf eines Klaviers in Erwägung ziehen. So als wäre es ganz alleine seine eigene Idee gewesen.

In der Verkaufsförderung von einst war es der Hersteller, der zum potenziellen Käufer sagte: »Bitte kauf ein Klavier!« Mit der neuen Technik hat sich der Prozess umgekehrt. Nun sagt der potenzielle Kunde zum Hersteller: »Bitte verkauf mir ein Klavier!«

Der Wert einer solchen Assoziationskette in der Propaganda zeigte sich bei einem großen Immobilien-Entwicklungsprojekt. Als betont werden sollte, wie gesellschaftlich begehrenswert die Gartensiedlung Jackson Heights im New Yorker Stadtteil Queens war, wurde alles getan, um diesen assoziativen Prozess in Gang zu setzen. Man organisierte einen Wohltätigkeitsauftritt der Jitney Players für die Erdbebenopfer in Japan, unter Schirmherrschaft von Mrs. Astor, Erbin der Hoteldynastie, und der Teilnahme anderer Prominenter. Die Vorteile des Viertels wurden herausgestellt – zum Beispiel der (noch zu bauende) Golfplatz und ein geplantes Clubhaus. Der PR-Berater entdeckte, dass der Eröffnungstermin des Postamts in Jackson Heights mit einem

wichtigen historischen Jubiläum der amerikanischen Postgesellschaft zusammenfiel, was genutzt werden konnte, um landesweite Extra-Aufmerksamkeit für die Eröffnungsfeier zu erzeugen.

Um der Öffentlichkeit zu zeigen, wie schön die Wohnungen waren, wurde ein Wettbewerb für Innenarchitekten um das schönste möblierte Appartment in Jackson Heights organisiert; eine hochrangige Jury bestimmte den Sieger. Der Wettbewerb zog das Interesse wichtiger Persönlichkeiten auf sich, aber auch das von Millionen Menschen im Lande, die über Zeitungen, Zeitschriften und andere Kommunikationswege darüber erfuhren. Der Stellenwert der Siedlung wuchs gewaltig.

Die Nutzung der gesellschaftlichen Gruppenstrukturen ist eine der effektivsten Methoden zur Verbreitung neuer Ideen. Ein anderes Beispiel dafür sind die landesweiten Wettbewerbe für das Modellieren mit Seife der Marke »Ivory«. Daran konnten Schulkinder bestimmter Altersgruppen, aber auch professionelle Bildhauer teilnehmen. Ein angesehener Bildhauer erklärte Ivory-Seife gar zum idealen Material für das Gestalten von Skulpturen.

Der Wettbewerb fand unter der Schirmherrschaft des Art Centers in New York City statt, einer Institution, die in der Kunstwelt hohes Ansehen genießt, und Procter & Gamble schrieb Preise für die besten Skulpturen aus weißer Seife aus.

Schuldirektoren und Lehrer im ganzen Land unterstützten das Projekt bereitwillig als willkommene Bereicherung, denn die Kinder übten sich im Rahmen des Unterrichts im Gestalten mit Seife. Es wurden eigene Wettbewerbe auf Schul-, Schulbezirks- und Städteebene abgehalten.

Ivory-Seife eignete sich hervorragend für die kindliche Heimbildhauerei, da die Mütter die Seifenreste und die weniger geglückten Objekte weiter zum Wäschewaschen verwenden konnten. Die Arbeit selbst machte keinen Schmutz. Jährlich wurde in einer wichtigen New Yorker Galerie eine landesweite Bestenauswahl getroffen aus den Siegerstücken der lokalen Wettbewerbe. Das Ansehen dieser Galerie und die hochkarätig besetzte Jury führten dazu, dass die Veranstaltung als ernst zu nehmendes Kunstereignis wahrgenommen wurde.

Beim ersten landesweiten Wettbewerb wurden etwa 500 Skulpturen

eingereicht, beim dritten 2.500 und beim vierten über 4.000. Wenn trotz sorgfältiger Vorauswahl so viele Stücke in den Wettbewerb gelangten, mussten im Laufe des Jahres noch viel mehr Plastiken entstanden sein, und eine weitaus größere Zahl allein zu Übungszwekken. Ab sofort war Ivory Seife keine Angelegenheit der Hausfrau mehr, sondern ein Gegenstand des öffentlichen Interesses: Mit ihrem Kauf tat man etwas für die Kinder. Die Bindung zwischen Kunde und Produkt war gestärkt.

Bei dieser Kampagne hat man sich gleich mehrere bekannte psychologische Verhaltensmuster zu Nutze gemacht: Bedürfnisse nach Ästhetik, Wettkampf und Geselligkeit (viele der Objekte entstanden im Schulunterricht), Snobismus (der Impuls, einem anerkannten Anführer zu folgen), einen gewissen Exhibitionismus und nicht zuletzt den Mutterinstinkt.

All diese bekannten psychologischen Motive wurden durch die simple Maschinerie von Gruppenführung und Autorität harmonisch stimuliert. Wie auf Knopfdruck begannen die Menschen zu arbeiten, und ihr Lohn war nichts als die Befriedigung, die sie in der Tätigkeit selbst fanden.

Dieser Punkt ist in der modernen Propaganda besonders wichtig. Meinungsführer, die einer Kampagne ihre Autorität leihen sollen, tun dies nur, wenn sie darin Berührungspunkte mit ihren eigenen Interessen sehen. Mit anderen Worten: Eine wichtige Aufgabe des PR-Beraters besteht darin herauszufinden, in welchen Punkten die Interessen seines Kunden mit den Interessen anderer Individuen oder Gruppen übereinstimmen.

Im Fall des Seifenmodellier-Wettbewerbs stellten die Unterstützer der Idee, Erzieher und berühmte Künstler, sich gern zur Verfügung, weil die Wettbewerbe einem Anliegen dienten, das auch ihnen auf den Nägeln brannte: Bei der Jugend den Sinn für das Schöne zu wekken. Die Möglichkeiten, verschiedene Interessen auf diese Weise zur Übereinstimmung oder Überschneidung zu bringen, sind so vielfältig wie die Gruppenstrukturen der Gesellschaft selbst.

Eine Eisenbahngesellschaft zum Beispiel möchte ihr Geschäft ausbauen. Der PR-Berater untersucht, inwiefern die Interessen des Unternehmens mit denen der potenziellen Fahrgäste zusammenlaufen.

Dann baut das Unternehmen Beziehungen zu den verschiedenen Handelskammern auf, die an seiner Fahrstrecke liegen, und unterstützt sie beim Aufbau der Zahl ihrer Mitglieder. Es hilft ihnen, neue Fabriken und Industriezweige an ihrem Standort anzusiedeln und fördert das Geschäftsleben durch Verbreitung technischen Know-hows. Der Austausch von Gefälligkeiten ist dabei nur ein Aspekt. Diese Aktivitäten erzeugen nicht nur Wohlwollen, sie sorgen auch für wirtschaftliches Wachstum entlang der Bahnstrecke. Die Interessen der Eisenbahngesellschaft und der Städte und Gemeinden, die an ihrer Fahrtstrecke liegen, befruchten und ergänzen einander.

Genauso stellt eine Bank einen Vermögensberater zur Verfügung, weil er einerseits ihren Kunden nutzt und andererseits dafür sorgt, dass sie mehr Geld besitzen, das sie wiederum bei der Bank anlegen können. Oder ein Schmuckkonzern gründet eine eigene Abteilung zur Versicherung der verkauften Juwelen. Dadurch fühlen sich die Kunden beim Schmuckkauf besser aufgehoben. Oder ein Hersteller von Backzutaten etabliert einen Informationsdienst, der neue Brotrezepte herausbringt und dadurch mehr Verwendung von Brot im Haushalt propagiert.

Die Ideen der neuen Propaganda basieren auf solider Psychologie und einer aufgeklärten Form von Eigennutz.

Ich habe in diesen Kapiteln versucht, den Stellenwert der Propaganda in der modernen amerikanischen Gesellschaft und die Methoden, der sie sich bedient, zu erläutern – das Warum, das Was, das Wer und das Wie, nach dem die unsichtbaren Herrscher funktionieren, die unser Denken kontrollieren, unsere Gefühle steuern und unser Handeln bestimmen. In den folgenden Kapiteln will ich erklären, wie Propaganda in bestimmten Teilsystemen der Gesellschaft funktioniert und einen Ausblick auf weitere Anwendungsfelder geben.

Wirtschaft und Öffentlichkeit

Die Beziehung zwischen Wirtschaft und Öffentlichkeit ist in den letzten Jahrzehnten enger geworden. Heute versucht die Wirtschaft, in der Öffentlichkeit einen Partner zu sehen. Dazu haben ökonomische Gründe ebenso beigetragen wie ein gestiegenes öffentliches Interesse und Verständnis für das Wirtschaftsleben. Die Wirtschaft sieht, dass ihr Verhältnis zur Öffentlichkeit sich nicht auf die Herstellung und den Verkauf von Waren beschränkt, sondern auch die Vermarktung des Unternehmens selbst und all dessen, wofür es steht, umfasst.

Vor 20 oder 25 Jahren wollte die Wirtschaft sich noch ganz selbstbezogen um ihre Angelegenheiten kümmern und dabei die Öffentlichkeit am liebsten ignorieren. Als Reaktion darauf bekamen wir die Phase der Schlammschlachten, in der allerlei Sünden, ob zu Recht oder zu Unrecht, angeprangert und im Streit der verschiedenen Interessen als Munition benutzt wurden. Angesichts eines gesteigerten gesellschaftlichen Bewusstseins mussten die großen Konzerne sich jedoch von der Einstellung verabschieden, dass ihre Geschäfte niemanden etwas angingen. Wenn das Big Business heute wieder versuchen würde, die Öffentlichkeit auszugrenzen, würde eine ähnliche Reaktion erfolgen wie damals: Die Öffentlichkeit würde Widerstand leisten und versuchen, ihm mit restriktiven Gesetzen Schranken aufzuerlegen.

Die Unternehmen sind sich der öffentlichen Aufmerksamkeit bewusst, und dies hat zu einem gesunden Kooperationsverhalten geführt.

Eine weitere Ursache für die intensivierte Wechselbeziehung liegt sicher in den Folgen der Massenproduktion. Massenproduktion ist nur dann profitabel, wenn sie dauerhaft stattfinden kann – das heißt, wenn die abgesetzte Gütermenge zumindest konstant gehalten oder besser kontinuierlich gesteigert werden kann. Daraus folgt: Während in der durch kleine Produktionseinheiten und Handarbeit geprägten Ökonomie, die für das letzte Jahrhundert typisch war, die Nachfrage das Angebot schuf, muss für das Angebot heute aktiv die nötige Nachfrage geschaffen werden. Eine einzelne Fabrik, deren Ressourcen

einen ganzen Kontinent mit der produzierten Ware versorgen könnten, kann nicht warten, bis die Öffentlichkeit das Produkt von sich aus nachfragt. Über Werbung und Propaganda muss sie ständig in Verbindung mit der Öffentlichkeit bleiben, um die stetige Nachfrage sicherzustellen, die für den profitablen Betrieb der kostspieligen Fabrik erforderlich ist. Das bringt ein wesentlich komplexeres Distributionssystem mit sich als früher üblich. Heute heißt das Problem: Kunden gewinnen. Man muss nicht nur sein eigenes Geschäft verstehen, die Herstellung eines bestimmten Produkts, sondern auch die Strukturen, die Motivationen und die Vorurteile einer im Prinzip unendlich großen Öffentlichkeit.

Die verbesserte Methodik der Werbung, die sich sowohl im Hinblick auf die Zahl der durch das gedruckte Wort potenziell erreichbaren Personen als auch in der Vielfalt der Werbeformen weiterentwickelt hat, ist ebenso ein Grund für den verstärkten Austausch. Zeitungen und Zeitschriften, deren Auflagen mittlerweile in die Millionen gehen, und die Kunst moderner Reklame, die die gedruckte Botschaft erst attraktiv und effizient macht, geben dem Geschäftsmann die Möglichkeit, Kontakt zu einer riesigen, diversifizierten Öffentlichkeit aufzunehmen.

Ein weiteres Phänomen unserer Zeit, von dem das Verhalten der Industrie beeinflusst wird, ist der neue Wettbewerb zwischen den einzelnen Unternehmen innerhalb einer Branche. Und zudem herrscht Konkurrenz um das Geld der Konsumenten zwischen ganzen Branchen untereinander.

Wenn zum Beispiel ein Seifenhersteller behauptet, dass man sich mit seinem Produkt die Jugend erhalten kann, versucht er offensichtlich, die Einstellung der Menschen zur Seife an sich zu verändern – mit tiefgreifenden Folgen für den Industriezweig. Oder wenn die Hersteller von Metallmöbeln die Öffentlichkeit davon überzeugen wollen, dass es erstrebenswerter ist, sich mit Metallmöbeln statt mit Möbeln aus Holz einzurichten, ist ganz eindeutig das Ziel, Geschmack und Verhalten einer ganzen Generation zu beeinflussen. In beiden Fällen versuchen Unternehmen, in das Leben und die Gewohnheiten von Millionen von Verbrauchern vorzudringen.

Die Wirtschaft ist auch im ganz ursprünglichen Sinne von der öf-

fentlichen Meinung abhängig. Da der Wohlstand in Amerika zunimmt und immer breiter gestreut ist, investieren mittlerweile Tausende in Aktien. Die Emission neuer Aktien oder Anleihen, von denen der Erfolg eines wachsenden Unternehmens abhängig ist, ist nur möglich, wenn der Konzern das Vertrauen und Wohlwollen der Allgemeinheit für sich zu gewinnen versteht. Unternehmen müssen sich selbst und ihre Aktivitäten so darstellen, dass die Öffentlichkeit sie verstehen und akzeptieren kann. Sie müssen sich ein klares Profil geben und ihre Ziele erklären; jedem Einzelnen, mit dem sie in Kontakt kommen, aber auch gegenüber ihrer Stadt, ihrer Gemeinde und der Nation.

Eine Ölgesellschaft, die um ihre vielfältigen Beziehungen zur Öffentlichkeit weiß, wird nicht nur gutes Öl anbieten, sondern auch einen vernünftigen Umgang mit ihren Mitarbeitern. Eine Bank wird zeigen wollen, dass sie nicht nur über eine besonnene Führung verfügt, sondern dass ihre leitenden Angestellten auch im Privatleben ehrenwerte Männer sind. Ein Geschäft, das sich auf modische Kleidung für Herren spezialisiert hat, wird der Authentizität seiner Produkte auch durch die Architektur des Geschäftsgebäudes Nachdruck verleihen. Eine Bäckerei wird die Öffentlichkeit davon zu überzeugen versuchen, dass sie in ihrer Produktion höchste Hygienestandards einhält, indem sie das fertige Brot zum Schutz vor Staub in Papier einschlägt und die Fabrik zur öffentlichen Besichtigung freigibt. Und sie wird dafür sorgen, dass ihre Lieferfahrzeuge schick gestaltet und immer peinlich sauber sind. Eine Baufirma wird der Öffentlichkeit vermitteln, dass sie stabile und sichere Gebäude errichtet, aber auch, dass ihre Arbeiter Krankengeld erhalten, wenn sie auf der Baustelle verunglücken. Wo auch immer ein Unternehmen mit der Öffentlichkeit in Berührung kommt, muss es sich so darstellen, wie es zu seinen angestrebten Zielen passt.

Genauso wie der Produktionsleiter mit jedem Detail der Rohmaterialien vertraut sein muss, mit denen er arbeitet, muss der PR-Mann eines Unternehmens die Strukturen, Wertvorstellungen und Marotten der Öffentlichkeit kennen und die Probleme seines Arbeitsgebiets mit größter Sorgfalt lösen. Maßstäbe, Wünsche und Gewohnheiten der Öffentlichkeit kann man beeinflussen. Man darf sich ihnen jedoch nicht entgegenstellen. Man kann nicht eine komplette Generation von

Frauen dazu bringen, lange Röcke zu tragen. Aber über Meinungsführer im Modebereich kann man sie vielleicht überzeugen, Abendkleider zu tragen, die hinten lang sind. Die Öffentlichkeit ist keine willenlose Masse, die man nach Belieben formen und kneten kann. Wirtschaftsunternehmen und Öffentlichkeit haben ihren jeweils eigenen Charakter, die man irgendwie zur friedlichen Übereinkunft bringen muss. Konflikte und Verdächtigungen sind für beide Seiten schmerzlich. Moderne Unternehmen müssen erforschen, zu welchen Bedingungen eine freundschaftliche Partnerschaft, die beiden Seiten nutzt, möglich ist. Sie müssen über sich und ihre Ziele Auskunft geben, und zwar in Formulierungen, die verständlich und akzeptabel für die Allgemeinheit sind.

Wirtschaftsunternehmen lassen sich nur ungern von der Öffentlichkeit an die Leine legen. Umgekehrt sollten sie auch nicht erwarten, dass die Öffentlichkeit sich von ihnen am Gängelband führen lässt. Während die Öffentlichkeit auf der einen Seite wohlwollend zur Kenntnis nehmen sollte, welche ökonomischen Vorteile ihr die Wirtschaft dank Serienfertigung und strategischem Marketing zu bieten vermag, sollte die Wirtschaft auf der anderen Seite anerkennen, dass die Öffentlichkeit immer differenzierter urteilt. Sie muss bemüht sein, die Ansprüche der Konsumenten zu verstehen und zu erfüllen. Das Verhältnis zwischen Wirtschaft und Öffentlichkeit kann nur gesund sein, wenn es von gegenseitigem Geben und Nehmen geprägt ist.

Aufgrund dieser Umstände und Sachzwänge ist das Fachgebiet der Public Relations entstanden. Wirtschaftsunternehmen wenden sich an PR-Spezialisten, die sie beraten und die ihre Absichten der Öffentlichkeit vermitteln sollen. Bei Bedarf schlagen diese Experten Anpassungen vor, um dabei den Wünschen und Bedürfnissen der Öffentlichkeit zu entsprechen.

Die notwendigen Maßnahmen können wesentliche Grundfragen, aber auch scheinbar belanglose Details betreffen. Im einen Fall muss vielleicht die komplette Produktpalette ausgetauscht werden, um wieder den Geschmack des Publikums zu treffen. In einem anderen liegt die Lösung womöglich in einer Kleinigkeit wie der Arbeitskleidung der Angestellten. Ein Juweliergeschäft beklagt sich vielleicht darüber, dass die mittelständische Kundschaft ausbleibt, weil es den

Ruf hat, sehr teure Produkte anzubieten. Der PR-Berater könnte in diesem Fall vorschlagen, auch Produkte des mittleren Preissegments ins Angebot zu nehmen, sogar wenn damit kein Gewinn zu machen ist – nicht so sehr, weil das Unternehmen mittelpreisige Ware verkaufen will, sondern weil ein gewisser Prozentsatz der Kunden, die jetzt im mittleren Preissegement kaufen, in zehn Jahren wohlhabend sein und teure Produkte kaufen wird. Ein Kaufhaus, das sich im oberen Segment etablieren will, muss sich vielleicht überlegen, Angestellte mit höherem Schulabschluss einzustellen oder bekannte Künstler für das Dekorieren der Schaufenster oder spezielle Ausstellungen zu engagieren. Vielleicht muss eine Bank eine Filiale auf der Fifth Avenue eröffnen; nicht etwa, weil der Umsatz dort die Kosten rechtfertigen würde, sondern weil die Adresse in der Fifth Avenue das nötige Prestige verleiht, um die anvisierte Kundschaft zu gewinnen. Und aus dem gleichen Grund sind ein höflicher Portier an der Tür und ein blitzblanker Fußboden genauso wichtig wie ein fachlich kompetenter Filialleiter. Doch der positive Prestigeeffekt dieser Filiale kann schon wieder dahin sein, wenn die Ehefrau des Bankchefs in einen Skandal verwickelt werden sollte.

Großunternehmen prüfen jede Handlung darauf, ob sie mit der Firmenidentität übereinstimmt. Mit allen Äußerungen, von der direkten Werbebotschaft bis hin zum winzigsten ästhetischen Detail, wollen sie der Öffentlichkeit etwas über die Qualität ihrer Produkte und Dienstleistungen mitteilen. Ein Laden, der große Mengen billiger Produkte absetzen will, wird dem Publikum gebetsmühlenartig die aktuellen Preise herunterleiern und im Interesse seiner Kunden wenig Geld für sein Erscheinungsbild ausgeben. Ein Laden, der mit individuellen Produkten eine hohe Marge erwirtschaften will, wird sich dagegen elegant und vornehm präsentieren, zum Beispiel mit einer Gemäldeausstellung alter Meister oder durch die wohltätigen Aktivitäten der Gattin des Inhabers.

Die PR-Aktivitäten eines Unternehmens können nicht als Feigenblatt für die wirklichen Absichten des Unternehmens dienen. Es ist ökonomisch wie moralisch schlecht, wenn nur einige wenige hochwertige Produkte angeboten werden, ansonsten aber nur Waren mittlerer Qualität oder gar billige Ware, denn dadurch entsteht ein irre-

führender Eindruck. Eine gute PR-Strategie versucht niemals, die Öffentlichkeit mit falschen Behauptungen und übertriebenen Versprechungen zu überlisten, sondern sie wird das Unternehmen über alle zur Verfügung stehenden Kommunikationskanäle lebendig und wahrheitsgetreu darstellen. Die Eisenbahngesellschaft New York Central Railroad bemüht sich seit Jahrzehnten, die Menschen nicht nur mit ihren schnellen und sicheren Zügen zu überzeugen, sondern auch mithilfe von deren Eleganz und Komfort. Deshalb passte es gut, dass das Unternehmen von einer so liebenswürdigen und freundlichen Persönlichkeit wie Senator Chauncey M. Depew repräsentiert wurde – das ideale Aushängeschild für ein solches Unternehmen.

Die Handlungsempfehlungen eines PR-Beraters können je nach den Umständen verschieden und unendlich breit gestreut sein. Aber sie werden immer zwei Grundmustern folgen, die ich »kontinuierliche Information« und »Dramatisierung durch Hervorhebung« nennen möchte. Beides kann separat oder aufeinander abgestimmt stattfinden.

Kontinuierliche Information wird erreicht, indem man jede Kontaktaufnahme zum Publikum so zu steuern versucht, dass die Öffentlichkeit den gewünschten Eindruck gewinnt, ohne sich der Beeinflussung bewusst zu werden. »Dramatisierung« weckt die Aufmerksamkeit der Öffentlichkeit und lenkt sie auf ein bestimmtes Detail oder einen bestimmten Aspekt, der typisch für das ganze Unternehmen ist. Wenn eine Immobiliengesellschaft ein großes Bürogebäude errichtet und es drei Meter größer baut als den bisher größten Wolkenkratzer, dann ist das »Dramatisierung«.

Welche Methode angebracht ist oder ob am besten beide Methoden gleichzeitig angewendet werden sollten, kann erst nach einer vollständigen Analyse der Zielvorgaben und der individuellen Rahmenbedingungen entschieden werden.

Wie die Öffentlichkeit auf die Vorzüge eines Produkts aufmerksam gemacht werden kann, zeigte sich am Fall der Gelatine. Das Mellon Institute of Industrial Research hat die positiven Auswirkungen von Gelatine auf die Verdaulichkeit und den Nährwert von Milch nachgewiesen. Man schlug vor, die Verbreitung dieser Erkenntnis voranzutreiben, indem die Wirkung von Gelatine auch in verschiedenen Krankenhäusern und Schulen untersucht wurde. Die positiven Ergeb-

nisse dieser Tests wurden wiederum an andere Meinungsführer weitergegeben – mit dem Ergebnis, dass Gelatine immer häufiger eingesetzt wurde. Die Idee nahm Fahrt auf.

Große Unternehmen haben die Tendenz, durch Fusionen und Monopolbildung noch größer zu werden, wodurch sich die Zahl der Personen, mit denen sie in direkten Kontakt kommen, kontinuierlich erhöht. So haben sich die Öffentlichkeitsbeziehungen intensiviert und vervielfacht.

Daraus erwachsen vielfältige Verpflichtungen, zum Beispiel gegenüber den Aktionären – eine Gruppe, die fünf oder 500.000 Köpfe zählen kann. Sie haben dem Konzern ihr Geld anvertraut und ein Recht zu erfahren, wie damit umgegangen wird. Ein Unternehmen, das sich seiner Verantwortung gegenüber den Aktionären in vollem Umfang bewusst ist, wird ihnen regelmäßig schreiben. Es wird sie dazu drängen, das Produkt, in das sie ihr Geld investiert haben, auch zu benutzen und so ihre Marktmacht im Sinne des Unternehmens geltend zu machen. Der Konzern ist auch verantwortlich gegenüber den Großhändlern – ein Anlass, sie auf Firmenkosten zu einem Besuch der Produktionsstätte einzuladen. Es besteht eine Verantwortung gegenüber der ganzen Branche, und das Unternehmen wird ihr gerecht, indem es keine überzogenen und unwahren Verkaufsversprechen macht. Auch gegenüber dem Einzelhändler ist das Unternehmen verantwortlich, und es wird ihm Vertreter schicken, die ihm die Qualitäten des Produkts, das sie verkaufen sollen, genau erklären. Die Verantwortung gegenüber dem Kunden bleibt beim Unternehmen. Es muss seine Fabrik sauber halten, sie gewissenhaft führen und sogar Führungen für Besuchergruppen organisieren. Und die Öffentlichkeit – unabhängig von ihrer Funktion als potenzielle Kundschaft – wird durch das Finanzgebaren und die Mitarbeiterpolitik, ja selbst durch die Wohnqualität der Werkswohnungen in ihrer Einstellung zum Unternehmen beeinflusst. Keine Einzelheit ist zu belanglos, um nicht die Öffentlichkeit positiv oder negativ zu beeinflussen. Die Persönlichkeit des Unternehmers oder Vorstandsvorsitzenden kann wichtig sein, weil er vor der Öffentlichkeit das ganze Unternehmen verkörpert. Für welche wohltätigen Zwecke er spendet und in welchen gemeinnützigen Organisationen er aktiv ist, kann große Bedeutung bekommen. Wenn er

in seiner Branche zu den Großen gehört, erwartet man auch, dass er sich in seiner Stadt politisch engagiert. Der Unternehmer ist zum wichtigen Verantwortungsträger der gesellschaftlichen Gruppe geworden. Es geht dabei nicht darum, der Öffentlichkeit mit viel Tamtam etwas vorzumachen. Es müssen nur die passenden Wege zur Präsentation der Persönlichkeit gefunden werden. Manche Unternehmer sind sich selbst die besten PR-Berater, aber in den meisten Fällen kann nur der Spezialist die Massen und ihre Reaktionsmuster einschätzen.

Ich glaube, dass dies immer mehr Großunternehmen bewusst wird. Sie versichern sich immer häufiger der Dienste eines PR-Beraters, oder wie seine Funktion im Einzelfall auch benannt sein mag. Ich bin davon überzeugt: Je stärker sie wachsen, desto nötiger brauchen sie einen Experten, der ihre unzähligen Kontakte zur Öffentlichkeit organisiert.

Warum übernimmt nun oft nicht einfach ein leitender Mitarbeiter des Unternehmens die Aufgabe der Public Relations, sondern ein externer Berater? Unter anderem darum, weil die anstehenden Probleme in vielen Fällen auf indirektem Weg besser zu lösen sind. Am Beispiel der Kofferindustrie, die sich durch PR-Maßnahmen in eine bessere Position bringen will, wird schnell klar, dass dabei die Standpunkte der Eisenbahngesellschaften, der Schifffahrtsgesellschaften und ausländischer staatseigener Eisenbahnen, die mit dem Gepäck umzugehen haben, eine wichtige Rolle spielen. Wenn man Eisenbahngesellschaften und Kofferträger dazu bewegen kann, das Gepäck umsichtiger zu behandeln, also weniger zu beschädigen und dem Reisenden damit Unannehmlichkeiten zu ersparen; wenn die Schifffahrtsgesellschaften ihre Beschränkungen für Gepäck im eigenen Interesse aufgeben; wenn die ausländischen Eisenbahngesellschaften weniger Gepäck- und Fahrtkosten verlangen und damit den Tourismus unterstützen, dann profitieren davon auch die Kofferhersteller.

Die Aufgabe liegt also darin, unterschiedliche gesellschaftliche Kräfte dazu zu bewegen, sich den Standpunkt der Industrie zu eigen zu machen. Daher richtete sich die PR-Kampagne nicht an die Öffentlichkeit und die Endkunden, sondern an diese Kräfte.

Wenn die Kofferhersteller es auch noch schaffen, den Reisenden Hinweise dafür zu geben, wann und wo sie am besten welche Kleidung tragen, dann fördern sie den Absatz von Herren- und Damen-

kleidung, mittelbar aber auch den Verkauf von Koffern.

Da sich die Propaganda mit sehr grundlegenden Bedingungen beschäftigt, hängt ihr Erfolg oft vom gewählten Ansatzpunkt ab. Eine Kampagne gegen ungesunde Kosmetik könnte als Kampf für die Rückkehr von Waschlappen und Seife geführt werden – wofür man gleich Gesundheitspolitiker im ganzen Land als Mitstreiter gewinnen könnte.

Engagement der Öffentlichkeit für ein Ziel im Sinne der Allgemeinheit kann oft auf eine Propaganda-Kampagne im Vorfeld zurückgehen, in der ein PR-Berater erfolgreich ein Partikularinteresse mit einem allgemein förderlichen Interesse verknüpft hat. Und auf diese Weise erfüllt er sogar noch im weitesten Sinne eine soziale Aufgabe.

Die Zuverlässigkeit einer durchdachten PR-Strategie zeigte sich auch im Fall eines Herstellers von Spezialschuhen für Polizisten, Feuerwehrleute, Briefträger und ähnliche Berufsgruppen. Wenn er mit Erfolg propagieren konnte, dass diese Menschen für ihre Tätigkeit mit dem richtigen Schuhwerk ausgestattet sein sollten, dann würde er nicht nur mehr Schuhe verkaufen, sondern auch zur effizienteren Arbeit dieser Berufsgruppen beitragen. Er richtete ein »Büro zum Schutze des Fußes« ein. Dieses Büro verbreitete wissenschaftlich fundierte Informationen zur richtigen Fußpflege, Richtlinien nämlich, die der Hersteller bei der Konstruktion seiner Schuhe schon berücksichtigt hatte. Daraufhin setzten sich Rathäuser, Polizeichefs, Feuerwehren und andere, für die das Wohlbefinden der genannten Arbeitnehmer von Bedeutung ist, für das Produkt und die dahinter stehende Idee ein. Der Umsatz des Unternehmens stieg deutlich.

Das Prinzip der Suche nach dem gemeinsamen Nenner vom zu verkaufenden Objekt und dem Gemeinwohl kann in unendlichen Variationen angewandt werden.

»Egal, wie viel Kapital Sie haben, wie niedrig Ihre Preise sind, wie günstig die Umstände – wenn die öffentliche Meinung Ihnen nicht wohlwollend gegenübersteht, werden Sie verlieren.« Das meint jedenfalls Samuel Insull, einer der wichtigsten Transportunternehmer des Landes. Und der verstorbene Judge Gary, ehemaliger Chef des Stahlherstellers U.S. Steel, vertrat die gleiche Ansicht: »Um konstruktiv zu

expandieren, ist man auf das Wohlwollen der Öffentlichkeit angewiesen, ein schwer greifbares Etwas. Der Versuch, diesen flüchtigen Aspekt zu ignorieren, führt geradewegs in den Ruin.«

Die Gesellschaft ist nicht mehr grundsätzlich gegen große Firmenfusionen eingestellt. Sie findet sogar, dass Unternehmen durch die Kartellbehörde Federal Trade Commission zu sehr bevormundet werden. Wenn der Eindruck entsteht, dass das Gesetz gegen die Kartellbildung den wirtschaftlichen Fortschritt behindert, möchte die Öffentlichkeit es lieber aufgehoben sehen. Heute werden Fusionen und die Bildung von Großkonzernen befürwortet, die noch vor zehn Jahren vehement abgelehnt worden wären. Und weil die repräsentative Regierungsform die Meinung des Volkes widerspiegelt, lässt die Regierung nun große Zusammenballungen von Produktions- und Vertriebseinheiten zu, wie sich bei den Zusammenschlüssen von Eisenbahngesellschaften mit öffentlichen Versorgern zeigt. Die öffentliche Meinung begrüßt das Entstehen solcher Mammutkonzerne, in den Augen der vielen Aktienbesitzer sind es keine Ungeheuer mehr, sondern freundliche Riesen. Die positiven wirtschaftlichen Auswirkungen der Massenproduktion geben sie schließlich an den Verbraucher weiter. Dieser Meinungswandel ist großteils eine Folge von Propaganda im weitesten Sinne. Man erreichte das Ergebnis nicht nur, indem man die Meinung der Öffentlichkeit beeinflusste, so wie die Regierungen im Krieg die Einstellung der Völker gezielt manipulierten, sondern auch durch das Verhalten der Unternehmen selbst. Eine Zementfabrik arbeitet jetzt unentgeltlich mit der Straßenbaubehörde zusammen und hält Testlabors bereit, damit der Öffentlichkeit bestmögliche Straßen zur Verfügung gestellt werden können. Ein Gasunternehmen betreibt eine kostenlose Kochschule.

Dass die öffentliche Meinung im Moment auf die Seite des Big Business übergeschwenkt ist, heißt aber noch lange nicht, dass sie dort für immer bleiben wird. Erst kürzlich hat W. Z. Ripley, ein Professor der Universität Harvard und eine landesweit anerkannte Autorität in Fragen der Wirtschaftsordnung, bestimmte Aspekte aufgezeigt, die das Vertrauen der Menschen in Großunternehmen untergraben könnten. Er wies darauf hin, dass die angebliche Macht der Aktionäre eine Illusion sei; dass Jahresberichte der Unternehmen oft so knapp und pau-

schal verfasst sind, dass sie den Mann auf der Straße eher irreführen als informieren, und dass die Ausdehnung des Systems der nichtstimmberechtigten Aktien die Macht über die Aktiengesellschaft in Wirklichkeit in die Hände einer kleinen Gruppe von Anteilseignern legt; und dass manche Konzerne sich weigern, Informationen herauszugeben, die der Öffentlichkeit erst ein wahrheitsgetreues Bild vermitteln würden.

Und wie wohl gesonnen die Öffentlichkeit Großunternehmen im Allgemeinen auch sein mag: Die Versorger bleiben eine bevorzugte Zielscheibe öffentlichen Zorns. Sie müssen sich mit größter Sorgfalt und Umsicht um das Wohlwollen der Öffentlichkeit bemühen. Solche und andere Unternehmen von halb-öffentlicher Beschaffenheit müssen immer damit rechnen, dass der Ruf nach Verstaatlichung ertönt, wenn Attacken wie die von Professor Ripley sich fortsetzen und womöglich sogar auf allgemeine Zustimmung treffen – es sei denn, man ändert die Umstände und pflegt alle möglichen Kontakte mit der Öffentlichkeit mit großer Sorgfalt.

Solche Meinungsbewegungen sollte der PR-Berater vorhersehen und darin beraten, wie sie abzuwenden sind. Entweder, indem er die Öffentlichkeit davon überzeugt, dass die Befürchtungen und Vorurteile ungerechtfertigt sind, oder durch eine Änderung im Verhalten des Unternehmens, die gerade so weit geht, dass die Ursache des Unmuts beseitigt wird. In diesen Fällen werden die Meinung der Öffentlichkeit erforscht und die Kernpunkte des öffentlichen Widerstands identifiziert. Bei einer Analyse der Situation wird festgestellt, welche Probleme durch logische Argumentation gelöst werden können, ob die Kritik oder das Vorurteil auf eine gewohnheitsmäßige Gefühlsreaktion zurückzuführen sind, und welche Faktoren von allgemein verbreiteten Klischeebildern beeinflusst werden. Für jeden Aspekt schlägt der Berater eine bestimmte Maßnahme oder Verhaltensänderung vor, um den angestrebten Meinungswandel zu erreichen.

Die Verstaatlichung eines Unternehmens ist eine sehr unwahrscheinliche Option und steht nur ganz selten zur Debatte. Gleichzeitig wird aufgrund der zunehmenden Popularität von Aktien und Anleihen als private Geldanlage die öffentliche Beteiligung an Großunternehmen immer mehr zur Realität. Praktisch alle erfolgreichen Unter-

nehmen wollen irgendwann expandieren, und dazu müssen sie neue Aktien und Anleihen ausgeben. Aus dieser Perspektive betrachtet, wächst die Bedeutung der Public Relations, denn der Erfolg solcher Emissionen ist abhängig vom Bild, das der Konzern in der Geschäftswelt abgibt, und vom Wohlwollen, dass er in der Öffentlichkeit zu erzeugen vermag.

Als die Victor Talking Machine Company kürzlich an die Börse ging, wurden praktisch über Nacht Aktien im Wert von vielen Millionen Dollar unters Volk gebracht. Andererseits gibt es finanziell gesunde und wirtschaftlich erfolgreiche Unternehmen, die zu so einer großen Platzierung nicht in der Lage wären – weil die Öffentlichkeit sie gar nicht wahrnimmt oder irgendein noch nicht näher untersuchtes Vorurteil gegen sie besteht.

Die erfolgreiche Platzierung von Aktien und Anleihen ist derart von der öffentlichen Gunst abhängig, dass auch der Erfolg einer Unternehmensfusion mit der dafür erzeugten Akzeptanz bei der Allgemeinheit steht und fällt. Durch eine Fusion können riesige Ressourcen miteinander kombiniert werden, und diese millionenschweren Ressourcen haben oft nur durch die professionelle Steuerung der öffentlichen Meinung zusammengefunden. Ich spreche hier ausdrücklich nicht davon, durch unehrliche Propaganda oder Börsenmanipulationen einer Aktie künstlich einen unrealistischen Wert zuzuschreiben. Ich spreche vom echten ökonomischen Mehrwert, der entsteht, wenn Akzeptanz für ein Industrieunternehmen erzeugt wird und die Öffentlichkeit zum echten Partner gemacht wird. Großunternehmen wachsen mitunter so schnell, dass ihre Eigentümerschaft inzwischen eher international als national strukturiert ist. Um Handel und Industrie in der heutigen Zeit zu finanzieren, müssen immer größere Gruppen von Menschen angesprochen werden. Die Amerikaner haben seit Kriegsende ausländische Wertpapiere im Nennwert von mehreren Milliarden Dollar gekauft, und die Europäer besitzen Schätzungen zufolge welche von uns im Wert zwischen ein und zwei Milliarden. In jedem Fall muss also öffentliche Zustimmung für das Wertpapier und das dahinter stehende Unternehmen geschaffen werden.

Kredite, die der Staat an andere Länder vergibt, hängen vom Wohlwollen ab, das diese Länder hier bei uns genießen. So ist der Versuch,

ein Wertpapier eines osteuropäischen Landes zu platzieren, gescheitert, weil die Öffentlichkeit ungünstig auf das Verhalten der regierenden Familie in diesem Land reagiert hat. Andere Länder haben hingegen keine Probleme, jedes beliebige Wertpapier zu platzieren, weil die Öffentlichkeit von der wirtschaftlichen Seriosität des Landes und der Stabilität seiner Regierung überzeugt ist.

Die neue PR erfüllt einen nützlichen Zweck für die Wirtschaft. Während sie legitime Werbung unterstützt, hilft sie, übertriebene und wettbewerbsverzerrende Werbung der Konkurrenz in die Schranken zu weisen und ihr mit dem Mittel der Wahrheit zu begegnen. Wenn zwei Wettbewerber aus der gleichen Branche einander mit unlauteren Mitteln bekriegen, schaden sie dieser Branche erheblich – möglicherweise so sehr, dass die Öffentlichkeit das Vertrauen in die gesamte Branche verliert. Der einzige Weg zur Bekämpfung unredlicher Werbemethoden besteht in Propaganda, die der Wahrheit wieder Geltung verschaffen kann.

Nehmen wir als Beispiel den Fall der Zahnpasta, ein wettbewerbsintensiver Bereich, wo das Vertrauen der Verbraucher in die Eigenschaften eines Produkts dieses leicht in eine marktbeherrschende Stellung bringen kann. Was ist auf diesem Markt also geschehen?

Ein großer Hersteller hat seiner Zahnpasta Vorzüge angedichtet, die nach heutigem Kenntnisstand keine Zahnpasta überhaupt besitzen kann. Der Konkurrent hat nun die Wahl: Entweder versucht er, durch noch stärkere Übertreibungen dem Wettbewerber Paroli zu bieten, oder er kann tatenlos zusehen, wie ihm sein Wettbewerber Marktanteile abjagt. Stattdessen bedient er sich der Waffe der Propaganda, die effektiv über mehrere Kanäle – Zahnkliniken, Schulen, Frauenvereine, Universitäten, Zahnarzt-Fachpresse und selbst über die Tagespresse – die Öffentlichkeit darüber informiert, was Zahnpasta tatsächlich imstande ist zu leisten. Das wird natürlich dazu führen, dass das ehrlich beworbene Produkt wieder seinen Weg zu den Kunden findet.

Propaganda wirkt gegen unethische oder unfaire Werbung. Effektive Werbung ist heute so teuer wie nie zuvor. Vor Jahren, als unser Land noch kleiner war und es die ungeheure Werbemaschinerie noch nicht gab, war es vergleichsweise einfach, landesweite Aufmerksam-

keit für ein Produkt zu erzeugen. Eine Armee von Handlungsreisenden, ausgerüstet mit Zigarren und ein paar lustigen Anekdoten, konnte die Einzelhändler davon überzeugen, das Produkt anzubieten und zu empfehlen. Heute geht ein kleines Unternehmen unter, wenn es keine angemessene und dabei einigermaßen bezahlbare Methode findet, um die Vorzüge seines Produkts bekannt zu machen. Ganze Branchen versuchen das Problem durch gemeinsame Werbekampagnen anzugehen, wobei die Branchenverbände untereinander konkurrieren.

Die Massenwerbung hat neue Formen des Wettbewerbs hervorgebracht. Der Wettbewerb zwischen rivalisierenden Produkten ist natürlich so alt wie die Wirtschaft selbst.

Und in den letzten Jahren war viel die Rede vom neuen Wettbewerb zwischen verschiedenen Warengruppen, auf den ich schon im letzten Kapitel zu sprechen kam. So kämpfen Stein gegen Bauholz, Linoleum gegen Teppich, Orangen gegen Äpfel, Zink- gegen Asbestdach. Oder wie es O. H. Cheney, Vizepräsident der American Exchange und der Irving Trust Company of New York, in einem Vortrag vor dem 5 Chicago Business Secretaries Forum humorvoll illustrierte:

> »Vertreten Sie die Hutmacher? Der Mann neben Ihnen arbeitet vielleicht für die Pelzindustrie. Indem er breite Pelzkragen an Damenmänteln propagiert, ruiniert er die Huthersteller, weil er die Frauen dazu zwingt, kleinere und preisgünstigere Hüte zu tragen. Vielleicht interessieren Sie sich für die Beine des schönen Geschlechts – weil Sie die Seidenindustrie repräsentieren. Dann haben Sie zwei heroische Widersacher, die bereit sind, für die Sache zu sterben – und in diesem Gefecht Millionen auszugeben: die Lederindustrie nämlich, die unter der Mode der tief ausgeschnittenen Schuhe leidet, und die Textilindustrie, die sich nach den guten alten Zeiten zurücksehnt, als Röcke noch (lange) Röcke waren. Wenn Sie die Heizungsbauer und Klempner vertreten, dann sind Sie der Todfeind der Textilindustrie, denn wärmere Wohnungen bedeuten leichtere Kleidung. Vertreten Sie die Drucker? Wie können Sie dann dem Besitzer des Radioladens die Hand geben?
>
> Das sind nur die offensichtlichsten Erscheinungsformen dessen,

was ich die neue Konkurrenz nenne. Die alte Konkurrenz herrschte zwischen den Mitgliedern des einzelnen Industriezweigs. Eine Stufe der neuen Konkurrenz ist die zwischen den Industrieverbänden selbst – zwischen Ihnen, meine Herren, den Repräsentanten der verschiedenen Branchen. Eine andere wiederum besteht zwischen verschiedenartigen Produkten, die für denselben Zweck eingesetzt werden können. Interindustrielle Konkurrenz herrscht zwischen Branchen, die scheinbar beziehungslos nebeneinander existieren, die aber um die Brieftasche des Kunden konkurrieren – und in diesem Wettbewerb verlieren praktisch alle.

Die Produktkonkurrenz ist natürlich die spektakulärste Form, die die wirtschaftliche Kreativität in unserem Lande am meisten zu beflügeln scheint. Immer mehr Geschäftsleute begreifen, was diese Produktkonkurrenz für sie bedeutet, und wenden sich immer häufiger an ihre Branchenverbände um Hilfe. Denn als Einzelner kann man in diesem Kampf nicht gewinnen.

Nehmen Sie zum Beispiel den großen Krieg um den Esstisch. Dreimal täglich ist jeder Esstisch im Lande der Schauplatz einer wilden Schlacht unter dem Vorzeichen der neuen Konkurrenz.

Sollen wir zum Frühstück Backpflaumen essen? Nein, schreien die zum Aufmarsch angetretenen Orangenzüchter und die Legionen der Ananas-Konservenhersteller auf. Sollen wir Sauerkraut essen? – Warum nicht grüne Oliven?, entgegen sofort die Spanier. Esst Makkaroni statt immer nur Kartoffeln, ruft eine Reklame. Aber werden sich die Kartoffelbauern das so einfach gefallen lassen? Ärzte und Ernährungsberater sagen uns, dass ein normaler, schwer arbeitender Mann zweitausend bis dreitausend Kalorien am Tag braucht, ein Bankangestellter braucht wahrscheinlich etwas weniger. Aber was heißt das für mich? Die Obstzüchter, die Weizenbauern, die Metzger, die Milchproduzenten, die Fischer – alle wollen, dass ich mehr von ihren Produkten esse, und geben jährlich Millionen von Dollar aus, um mich davon zu überzeugen. Soll ich essen bis zur Erschöpfung, oder soll ich auf den Arzt hören und den Bauern, den Metzger und den Händler Pleite gehen lassen? Soll ich meine Ernährung nach den Werbeanteilen der verschiedenen Lebensmittelproduzenten zusammenstellen? Oder lieber nach me-

dizinischen Kriterien und damit die, die das Überangebot produzieren, Bankrott gehen lassen? Die neue Konkurrenz tobt in der Lebensmittelindustrie am heftigsten, denn dort gibt es eine sehr feste Grenze der konsumierbaren Mengen. Trotz höherer Einkommen und besseren Lebensstandards können wir nicht mehr essen als wir können.«

Ich glaube, dass der Wettbewerb der Zukunft nicht nur eine Werbeschlacht zwischen einzelnen Produkten und großen Verbänden sein wird. Es wird zusätzlich einen Wettbewerb in Sachen Propaganda geben. Sowohl der Werber als auch der Geschäftsmann erkennen, dass sie die Barnum-Methode nicht ganz außer Acht lassen sollten, wenn sie die Allgemeinheit erreichen wollen. Ein Beispiel für ihre Anwendung findet sich in den Jahresschriften des Werbefachmannes George Harrison Phelps: Die landesweite Radiosendung, mit der der Start des Dodge Victory Six-Automobils angekündigt wurde.

Millionen Menschen hörten diese Sendung auf 47 zusammengeschalteten Radiosendern. Sie kostete über 60.000 Dollar und wurde parallel auch über ein Telefonnetz von 20.000 Meilen Kabellänge übertragen. Die Sendebeiträge kamen aus Los Angeles, Chicago, Detroit, New Orleans und New York. Der Sänger Al Jolson trug von New Orleans aus seinen Teil dazu bei, Will Rogers aus Beverly Hills, Fred und Dorothy Stone aus Chicago und Paul Whiteman von New York aus. Die Gagen für die Künstler betrugen 25.000 Dollar. Einen Teil der Sendung bildete eine vier Minuten lange Rede des Präsidenten von Dodge Brothers, in der er den neuen Wagen vorstellte. In diesen vier Minuten erreichte er geschätzte dreißig Millionen Amerikaner, ohne Zweifel die größte Zuhörerschaft, die je einem Konsumprodukt zur gleichen Zeit ihre Aufmerksamkeit geschenkt hat. Die Verkaufsbotschaft trug Zuckerguss.

Moderne Vertriebs-Theoretiker werden widersprechen: »Das stimmt schon alles. Aber diese Form der Konsumentenansprache ist viel teurer, während man heute eher dazu neigt, die Kosten dafür zu reduzieren (indem man z. B. Provisionen reduziert) und stattdessen versucht, die Werbebudgets möglichst effizient einzusetzen. Wenn man eine berühmte Sopranistin wie Frau Galli-Curci über Schinken

singen lässt, erhöht ihre beträchtliche Gage die Kosten des Schinkens – während ihre Stimme nichts zum Produkt beiträgt.«

Was zweifellos richtig ist. Aber alle Vertriebsmodelle erfordern Geld, wenn die Ansprache attraktiv gestaltet sein soll. Wer in Druckobjekten wirbt, erhöht die Kosten seiner Anzeigen durch den Einsatz von Bildern oder durch prominente Werbepartner.

Durch das Wachstum der Großunternehmen entsteht ein weiteres Problem, das nach neuen Wegen der Kontaktaufnahme mit den Konsumenten verlangt: Massenproduktion führt zu standardisierten Produkten, deren Herstellungskosten mit zunehmender Absatzmenge sinken. Ist im Wettbewerb mit ähnlichen Konkurrenzprodukten der niedrige Preis das einzige Argument, entsteht daraus ein mörderischer Verdrängungswettbewerb, der erst dann endet, wenn die Marge auf Null geschmolzen ist.

Es gibt für den Hersteller nur einen logischen Ausweg aus diesem Dilemma: Er muss dem Produkt eine andere Anziehungskraft verleihen als nur den Preis. Er muss es für das Publikum in irgendeinem anderen Punkt besonders attraktiv machen, über eine Idee, eine geringfügige Veränderung am Produkt, ein originelles Element, das es in der Wahrnehmung der Konsumenten von Wettbewerbsprodukten abhebt. Ein Schreibmaschinenhersteller etwa lackiert seine Schreibmaschinen in fröhlichen Farben. Diese Besonderheit kann der Öffentlichkeit mithilfe der bereits erläuterten Propagandatechniken nahegebracht werden: indem an den Herdentrieb, den Gehorsam gegenüber Autoritäten oder das Nachahmungsbedürfnis appelliert wird. Ein unwesentliches Detail kann entscheidende wirtschaftliche Bedeutung erlangen, wenn man es im Bewusstsein der Verbraucher als Stil prägendes Element verankern kann. Die Fabrikation von Produkten für die Massen kann untereinander aufgeteilt werden – Großunternehmen lassen immer noch Raum für kleinere Firmen. So kann neben einem riesigen Kaufhaus ein winziger Spezialitätenladen existieren und ein sehr gutes Auskommen haben.

Ein Propagandist hat die Aufgabe übernommen, das modische Interesse wieder auf große Hüte zu lenken. Der simple Filzhut, der alle anderen Kopfbedeckungen zu verdrängen drohte, bedrohte die Existenz der Hutmacher. Man stellte fest, dass sich Hüte grob in sechs

Kategorien einteilen ließen. Ferner wurden vier einflussreiche Gruppen ausgemacht, die dabei helfen könnten, die Hutmode im Sinne der Hutmacher zu beeinflussen: gesellschaftliche Führungsfiguren, Stil-Experten, Moderedakteure und Künstler, die einem Stil die notwendige Anerkennung verliehen, und schöne Mannequins. Das Problem bestand nun darin, diese Menschen den Hutkäufern zusammen zu präsentieren.

Man stellte eine Jury prominenter Künstler zusammen, die die schönsten Mädchen von New York küren sollte. Diese trugen vor verschiedenen Bühnenarrangements die schönsten Hüte aus jeder der sechs Hutfamilien. Den Rahmen für die Modenschau bildete ein angesehenes Hotel in New York.

Ferner rief man ein Komitee aus bedeutenden Amerikanerinnen ins Leben, die aufgrund grundsätzlichen Interesses an der Förderung eines amerikanischen Industriezweigs nichts dagegen hatten, ihren Namen für die Sache einzusetzen. Aus Modejournalisten und anderen Modeexperten, die ebenfalls bereit waren, die Idee zu unterstützen, wurde ein Stil-Komitee zusammengestellt. Die Mädchen mit ihren schönen Hüten und Kostümen traten vor einem Publikum aus Branchenvertretern auf.

Die Nachricht von dieser Veranstaltung beeinflusste nicht nur die Kaufgewohnheiten der direkten Besucher der Modenschau, sondern der Frauen im ganzen Land. Die Konsumentinnen erfuhren aus ihrer Tageszeitung und durch Werbung in ihrem Lieblingskaufhaus von dem Ereignis. Die Industrie feuerte ein regelrechtes PR-Trommelfeuer auf die Hutmacher ab. Vor der Schau hatte ein Hersteller nach eigenem Bekunden keinen einzigen Hut verkauft, danach jedoch Tausende.

Oft wird nach dem PR-Berater gerufen, wenn eine Notsituation überwunden werden muss. Zum Beispiel kann ein Gerücht einen enormen Verlust an Prestige und Geld nach sich ziehen, wenn ihm nicht rasch und effektiv begegnet wird. Ein Ereignis, das am 21. Mai 1926 im New York American beschrieben wurde, zeigt, welche Folgen die unsachgemäße Handhabung von Public Relations-Techniken haben kann.

»MILLIONENVERLUST MIT HUDSON-AKTIEN AUFGRUND UNWAHRER GERÜCHTE
Die Aktien der Hudson Motor Company schwankten gestern um die Mittagszeit heftig und erlitten Verluste von 500.000 bis zu einer Million Dollar. Ursache waren unzutreffende Gerüchte über die Dividendenpolitik des Unternehmens.

Das Direktorium trat um 12.30 Uhr New Yorker Zeit in Detroit zusammen, um über die Dividendenzahlung zu entscheiden. Fast sofort geriet die falsche Nachricht in Umlauf, dass nur die reguläre Dividende gezahlt werden solle. Um 12.46 ging dieser Bericht von der Börse bei der Nachrichtenagentur Dow, Jones & Co. ein. Aufgrund der Veröffentlichung brach der Aktienkurs weiter ein. Kurz nach ein Uhr erhielten die Nachrichtenagenturen die offizielle Meldung, dass die Dividende auf 20 Cent pro Aktie erhöht worden sei. Die Nachricht wurde eilig über die Ticker geschickt, und die Hudson-Aktie stieg sofort um über sechs Punkte.«

Ein Ausschnitt aus dem *Journal of Commerce* vom 4. April 1925 zeigt dagegen an einem interessanten Beispiel, wie man Gerüchten entgegentreten sollte:

»FESTAKT FÜR BEECH-NUT-CHEF
Bartlett Arkell von Gemeinden des Mohawk-Tals geehrt
(exklusiv für das Journal of Commerce)
Canajoharie, New York, 3. April. Heute war ›Beech-Nut‹-Tag in der Stadt und im gesamten Mohawk-Tal. Geschäftsleute und praktisch alle Bewohner der Region nahmen an einer Veranstaltung teil, bei der Bartlett Arkell, New York City, Präsident des Lebensmittelproduzenten Beech-Nut, seine Absicht bekundete, sein Unternehmen nicht an Interessenten aus Finanzkreisen zu verkaufen und den Sitz der Firma beizubehalten.

Mr. Arkell wies öffentlich Gerüchte zurück, wonach er sein Unternehmen für 17 Millionen Dollar an die Postum Cereal Company verkaufen und den Unternehmenssitz von seinem Geburtsort weg verlegen wolle. Damit bekannte er sich loyal zu der Stadt, in der er

> aufgewachsen ist und die er als Geschäftsführer seiner Beech-Nut Company zu einem prosperierenden Gemeinwesen gemacht hat. Er trägt weiterhin die gesamte Verantwortung für das Unternehmen und betonte, dass er das Unternehmen »an niemanden verkaufen würde, um keinen Preis«, weil er dies als Verrat an seinen Freunden und Mitarbeitern betrachten würde. Das gesamte Mohawk-Tal entschied daraufhin spontan, dass diese Einstellung öffentliche Anerkennung verdiene. Daher die Festlichkeiten am heutigen Tage.
>
> Über 3000 Menschen nahmen teil, an ihrer Spitze das Festkomitee mit dem Vorsitzenden W. J. Roser, B. F. Spraker, H. V. Bush, B. F. Diefendorf und J. H. Cook. Sie wurden unterstützt von den Industrieverbänden von Canajoharie und des Mohawk-Tals.«

Danach war natürlich jeder davon überzeugt, dass an dem Verkaufsgerücht nichts Wahres dran sein konnte, während ein einfaches Dementi längst nicht dieselbe Überzeugungskraft gehabt hätte.

Auch Amüsement ist ein Geschäft – eines der größten in den USA. Es war die Unterhaltungsbranche – erst der Zirkus, dann die fahrenden Schaubuden, dann das Theater –, die der Industrie und dem Handel das kleine Einmaleins der Werbung beigebracht hat. Letztere übernahmen den Reklamerummel des Showgeschäfts. Unter dem Einfluss praktischer Erfahrung verfeinerte man allerdings die rohen Werbemethoden des Tingeltangel und machte sie effizienter. Umgekehrt hat das Theater inzwischen von der Wirtschaft gelernt und seine alten Marktschreier-Methoden über Bord geworfen.

Der Werbedirektor eines Theaterverbandes oder einer Filmgesellschaft ist Geschäftsmann, verantwortlich für investiertes Kapital in Höhe von Millionen von Dollar. Wenn es um die Werbung geht, kann er sich keine Mätzchen und keine waghalsigen Experimente leisten.

Er muss sein Publikum genau kennen, sein Denken und Handeln mit den Methoden lenken, die die Unterhaltung von ihrer ehemaligen Schülerin, der Großindustrie, gelernt hat. In dem Maße wie der Wissensstand des Publikums sich erhöht und sein Geschmack sich verfeinert, muss die Industrie ihm entgegenkommen.

Der moderne Geschäftsmann hat seinen Finger stets am Puls der Öffentlichkeit. Er muss den Wandel in der öffentlichen Meinung ver-

stehen und bereit sein, sich selbst schnell und eloquent stets neu zu erfinden.

Propaganda und politische Führung

Das große Problem in unserer modernen Demokratie besteht darin, unsere Politiker zum Führen zu bewegen. Durch das Dogma, dass die Stimme des Volkes die Stimme Gottes sei, neigen unsere gewählten Volksvertreter dazu, sich wie willenlose Diener ihrer Wählerschaft zu benehmen – zweifellos eine der Ursachen der viel beklagten politischen Sterilität des amerikanischen Systems.

Kein ernsthafter Sozialwissenschaftler glaubt noch, dass des Volkes Stimme von besonderer Göttlichkeit oder erhabener Weisheit beflügelt sei. Vielmehr ist sie Ausdruck des Volksempfindens, welches wiederum von Anführern gesteuert ist, an die die Menschen glauben, sowie von denjenigen, deren Geschäft die Manipulation der öffentlichen Meinung ist. Die Volksmeinung setzt sich zusammen aus überlieferten Vorurteilen, Symbolen und Klischees und den griffigen Sprüchen, die die Anführer dafür gefunden haben.

Ein seriöser und talentierter Politiker ist dank des Instrumentariums der Propaganda glücklicherweise in der Lage, den Volkswillen zu formen und zu kanalisieren.

Etwas zynisch drückte der ehemalige englische Premierminister Benjamin Disraeli das Dilemma aus: »Ich muss den Menschen folgen. Bin ich denn nicht ihr Führer?« Er hätte hinzufügen können: »Ich muss die Menschen führen. Bin ich denn nicht ihr Diener?«

Leider sind die Methoden, die unsere Politiker heute im Umgang mit der Öffentlichkeit anwenden, so altertümlich und ineffizient, wie es die Werbemethoden des Jahres 1900 in unserer heutigen Wirtschaftswelt wären.

Die Politik war zwar der erste Bereich des amerikanischen Lebens, in dem Propaganda im großen Stil angewandt wurde, aber die Anpassung der Propaganda-Methoden an die Erfordernisse der heutigen Zeit fand dort am langsamsten statt. Ursprünglich hat die amerikanische Wirtschaft von der Politik gelernt, wie man die breite Öffentlichkeit für sich gewinnt. Aber die Wirtschaft hat die alten Methoden im harten Wettbewerb immer mehr verfeinert, während die Politik

noch an den alten Formeln festhält.

Die politische Gleichgültigkeit des Durchschnittswählers, von der wir so oft hören, hängt ziemlich sicher damit zusammen, dass der Politiker nicht weiß, wie er mit den Gesetzmäßigkeiten der öffentlichen Willensbildung umzugehen hat. Er ist nicht in der Lage, sich selbst und sein Programm so in Szene zu setzen, dass es für die Wähler relevant wird. Weil er dem Fehlurteil anhängt, der Anführer müsse sklavisch dem Willen des Volkes folgen, vermeidet er in seinen Wahlkämpfen alle Dramatik. Ein solcher Roboter ist nicht in der Lage, die Menschen zu begeistern – ein echter Anführer, ein Kämpfer, ein Diktator kann das. Aber unter den derzeitigen politischen Bedingungen muss jeder, der ein Amt anstrebt, den Massen nach dem Mund reden. Unter diesen Umständen kann der geborene Führer nur mit den Mitteln professioneller Propaganda erfolgreich regieren.

Egal ob es darum geht, in ein Amt gewählt zu werden, neue Themen ins Gespräch zu bringen oder um das Problem, das politische Tagesgeschäft so interessant zu machen, wie es für das gesellschaftliche Zusammenleben wichtig ist – sorgfältig auf die Bedürfnisse der Massen zugeschnittene Propaganda ist essenzieller Bestandteil der Politik.

Der erfolgreiche Geschäftsmann von heute eifert dem Politiker nach. Er hat das Brimborium der Wahlkämpfe übernommen und hält Bankette ab, bei denen er, der Patriarch, mit einem bunten Strauß aus pseudo-staatsmännischen Reden, Flaggen und Bombast gefeiert wird. Von Zeit zu Zeit verleiht er Urkunden an Mitarbeiter, genauso wie die Republiken des Altertums verdiente Bürger auszeichneten.

Aber das ist bloß die Begleitmusik, mit der der Auftritt der großen Unternehmen als Förderer des Gemeinwohls untermalt wird; nur eine von vielen Methoden, wie sie ihre Angestellten, Aktionäre und die Konsumenten an sich binden wollen. Sie unterstützt die Kernfunktion der Unternehmen, das Herstellen und Verkaufen von Waren an die Massen nämlich. Die wichtigste Aufgabe besteht jedoch darin, die Massen genau zu analysieren, dann auf Basis der erzielten Erkenntnisse Waren zu produzieren, und alle Möglichkeiten, das Publikum anzusprechen, wirksam zu nutzen.

Und so dienen bei den politischen Kampagnen von heute alle Ehrungen, der Pomp, der Glitter und die Reden größtenteils nur zur De-

koration der eigentlichen Herausforderung: die Haltung der Öffentlichkeit zu erkunden und sie dann gezielt über die Partei, ihren Kandidaten, ihr Programm und ihre Leistungen zu informieren, das heißt die gewünschten Ideen und Produkte zu verkaufen.

Die Politik war das erste Big Business in Amerika. Deshalb liegt eine gewisse Ironie darin, dass die Wirtschaft zwar alles von der Politik gelernt hat, die Politik aber nichts aus den Methoden der Wirtschaft zur Verbreitung von Ideen und Produkten an die Massen.

Die demokratische Politikerin Emily Newell Blair hat im *Independent* am Beispiel einer Redetournee, an der sie selbst teilnahm, beschrieben, wie auf typische Weise Energie und Geld verschwendet werden. Laut eigener Schätzung haben sie und ein Senator auf einer fünftägigen Reise, die sich über fast 1.000 Meilen erstreckte, gerade einmal 1.105 Personen erreicht, deren Meinung sich aufgrund ihrer Bemühungen geändert haben könnte. Ausgehend von einer sehr gemäßigten Einschätzung der dafür eingesetzten Zeit kam sie auf Kosten von 15,27 Dollar für jede Stimme, die durch die Kampagne gewonnen wurde.

Die Reise war ihrer Auffassung nach nichts anderes als »Werbung um Wahlstimmen, so wie Ivory-Seife um Käufer wirbt.« Aber, so ihre Frage, »was würde ein Geschäftsführer seinem Verkaufsleiter sagen, der einen teuren Redner losschickt, um weniger als 1.200 Zuhörern etwas über sein Produkt zu erzählen – zu Kosten von 15,27 Dollar pro potenziellem Käufer?« Sie findet es »faszinierend, dass dieselben Männer, die ihre Millionen mit klug geplanten Kampagnen für Seife, Anleihen und Autos verdient haben, gleichzeitig große Summen Geld für völlig antiquierte und ineffiziente Wahlkampagnen spenden.«

Warum sich Politiker nicht der ausgefeilten Methoden bedienen, die in der Industrie verwendet werden, ist allerdings unverständlich. Ein Politiker kennt sich vielleicht mit politischen Strategien aus, kann Wahlkampfthemen, tragfähige Programme und Visionen entwickeln. Aber das heißt noch lange nicht, dass man es ihm auch überlassen sollte, seine Ideen einem Volk, so groß wie das der Vereinigten Staaten, zu verkaufen.

Der Politiker versteht die Bevölkerung. Er weiß, was sie will und was sie zu akzeptieren bereit ist. Aber er ist nicht notwendigerweise

ein Verkäufer oder PR-Profi, der weiß, wie man Ideen effizient unters Volk bringt.

Natürlich gibt es hier und da einen politischen Führer, der einfach alle Qualitäten in seiner Person vereinigt, genauso wie es im Wirtschaftsleben brillante Führungskräfte gibt, die Finanzier, Fabrikdirektor, Ingenieur, Vertriebsleiter und PR-Berater in einem sind.

Ein großes Wirtschaftsunternehmen muss sein Vorgehen mit Sorgfalt planen. Wenn es der Bevölkerung der USA etwas verkaufen will, orientiert es sich an übergreifenden strategischen Zielen. Genauso muss auch der politische Stratege vorgehen. Seine Kampagne sollte auf einem umfassenden, auf breiter Linie angelegten Plan basieren. Programme, Leitlinien, Versprechen, Budgets, Aktivitäten und handelnde Personen müssen ebenso sorgfältig ausgewählt und eingesetzt werden wie beim Big Business, wenn man die Massen in seinem Sinne bewegen möchte.

Der erste Schritt einer politischen Kampagne besteht darin, die angestrebten Ziele klar und deutlich festzuschreiben – das heißt, in einem Wahlprogramm zu definieren. Der Führer soll dafür sorgen, dass es sich um ein ehrliches Programm handelt. Wahlkampfversprechen sollten von der Öffentlichkeit ernst genommen werden und darum Merkmale des Garantie-Prinzips tragen, wie sie ein anständiges Unternehmen beim Verkauf seiner Produkte einhält, »bei Nichtzufriedenheit Geld zurück«.

Die Wähler haben das Vertrauen in die Parolen des Wahlkampfs verloren. Zwar halten sie Politiker grundsätzlich für vertrauenswürdig, aber was sie im Wahlkampf versprechen, ist nach allgemeiner Überzeugung Schall und Rauch. Diese Tatsache sollte eine Partei, die erfolgreich mit der öffentlichen Meinung umgehen möchte, berücksichtigen.

Zur Vorbereitung des Programms sollte eine möglichst wissenschaftlich genaue Untersuchung der Wahlbevölkerung mit ihren Bedürfnissen stattfinden. Ein Überblick über die Wünsche und Nöte der Öffentlichkeit ist für den politischen Strategen unerlässlich, wenn er an seine Aufgabe geht, die Aktivitäten der Partei und ihrer gewählten Protagonisten für die bevorstehende Amtszeit zu planen und zu entwerfen.

Bevor ein Großunternehmen auch nur einen einzigen Schritt zur Herstellung oder zum Verkauf eines Produktes unternimmt, wird es seinen Markt genauestens untersuchen und analysieren. Wenn ein Teil der Konsumenten schon völlig von der Produktidee überzeugt ist, wird kein Cent darauf verschwendet, sie ihnen noch einmal schmackhaft zu machen. Wenn ein anderer Teil der Öffentlichkeit unwiderruflich auf ein anderes Produkt schwört, wird ebenfalls kein Geld für eine Schlacht aufgewendet, die von vornherein verloren ist. In vielen Fällen führt die Marktanalyse zu grundlegenden Korrekturen am Produkt selbst oder zumindest zu einer verbesserten Präsentation. Diese Bestandsaufnahme der Märkte und Absatzzahlen wird sehr sorgfältig durchgeführt. Ein Unternehmen, das seine Verkaufsbudgets fürs Folgejahr festlegt, rechnet anhand der Auflagen der verschiedenen Zeitschriften und Zeitungen, in denen es wirbt, relativ genau aus, wie oft jede Teilmenge der Bevölkerung mit der Werbebotschaft in Kontakt kommt. Es weiß auch ungefähr, inwieweit eine landesweite Werbekampagne sich mit einer regionalen Kampagne überschneidet und die regionale Werbeansprache sich dadurch wiederholt.

Die Ausgaben für eine Wahlkampagne sollten genauso budgetiert werden, wie es auch in der Wirtschaft üblich ist. Ein Großunternehmen weiß heute schon genau, wie viel Geld es in diesem Jahr oder gar in den nächsten Jahren für Werbung ausgeben wird. Es weiß, dass ein bestimmter Prozentsatz des Bruttoumsatzes in Werbung investiert werden wird – in Zeitungen, Zeitschriften, Außenwerbung und Plakate, ein bestimmter Anteil für Massendrucksachen sowie Vertriebsförderung durch Hauszeitschriften und Händlerunterstützung; und ein gewisser Prozentsatz geht an die Handlungsreisenden, die im Land unterwegs sind und den lokalen Verkaufskampagnen zusätzlichen Schub verleihen.

Die Budgetierung einer politischen Kampagne sollte ähnlich aussehen. Als Erstes muss die Frage entschieden werden, wie viel Geld für die Kampagne gesammelt werden soll. Eine sorgfältige Kalkulation der Kampagnenkosten hilft bei der Entscheidung, und Fachleute können diese Zahl anhand von Vergleichswerten recht genau definieren. Als Zweites stellt sich dann die Frage, auf welche Weise das Geld gesammelt werden soll.

Die Politik könnte logischerweise viel an Ansehen gewinnen, wenn ihre Finanzierungskampagnen offen und transparent geführt würden, wie es zum Beispiel bei den Werbekampagnen für die Kriegsanleihen der Fall war. Auch Wohltätigkeitsveranstaltungen sind ausgezeichnete Vorbilder dafür. Es wäre gut für den Ruf der gesamten politischen Kaste Amerikas, wenn man die schwarzen Kassen eliminieren würde. Das öffentliche Interesse an Politik wäre unendlich viel größer, wenn die wirkliche Teilhabe an der politischen Meinungsbildung früher und konstruktiver, schon im Rahmen der Kampagne, bekannt gemacht würde.

Wiederum analog zur Vorgehensweise in der Wirtschaft sollte klar festgelegt werden, wie das Geld auszugeben ist. Die Entscheidung darüber sollte auf Basis von äußerst bedachtsamer und exakter Haushaltsplanung geschehen, damit die Mittel den Zielen entsprechend verwendet werden und jeder Schritt in der Kampagne die ihm zustehende Wertigkeit erhält. Werbung in Zeitungen und Zeitschriften, auf Plakaten und Werbebannern, die Einbindung von Prominenten in Filmen, in Reden und Versammlungen, spektakuläre Veranstaltungen und alle anderen Formen der Propaganda sollten in Erwägung gezogen werden – proportional zu den Gewichtungen im Budget, und immer im Einklang mit dem übergeordneten Gesamtplan.

Auch die Emotionen, die man bei den Massen wecken will, sollten im Gesamtplan der Kampagne berücksichtigt werden. Außerhalb jeden Zusammenhangs hervorgerufene Emotionen geraten leicht rührselig, sentimental und teuer. Wenn die Idee kein fester Bestandteil des großen Ganzen ist, verpufft ihre Wirkung.

Großunternehmen haben erkannt, dass sie sich möglichst viele der grundlegenden menschlichen Empfindungen zunutze machen müssen. Nur der Politiker versucht nach wie vor, die Gefühle der Massen allein mit Worten zu steuern.

Es ist sinnvoll, in einer politischen Kampagne an die Gefühle der Menschen zu appellieren – und sogar ein unverzichtbarer Faktor jeder Kampagne. Aber die emotionalen Inhalte müssen

a. in jeder Hinsicht mit dem Gesamtkonzept und mit jedem Detail der Strategie im Einklang stehen,

b. auf die vielen verschiedenen Gruppen, die man ansprechen will, zugeschnitten sein,
c. zur Verbreitung über die Medien taugen, um massenwirksam werden zu können.

In politischen Reden haben sich die emotionalen Elemente in vielen Jahren des Gebrauchs abgenutzt. Paraden, große Versammlungen und dergleichen sind Erfolg versprechend, wenn die Öffentlichkeit ein herausragendes emotionales Interesse an dem Ereignis hat. Der Kandidat, der sich mit Babys auf dem Schoß fotografieren lässt, hat das richtige Gespür gehabt, wenn diese Pose einen wichtigen Aspekt seines Wahlprogramms unterstreicht. Das Küssen von Babys ergibt nur Sinn, wenn es mit einer wichtigen Leitlinie im Wahlprogramm im Einklang steht. Emotionale Momente aufs Geratewohl herbeizuführen, ohne sich nach dem Wert für die Gesamtkampagne zu fragen, ist unnütze Energieverschwendung, so wie es auch Energieverschwendung wäre, wenn ein Schlittschuh-Hersteller für sein Produkt mit dem Bild einer Kirche inmitten einer blühenden Frühlingswiese Werbung machen würde. Zwar spricht eine Kirche unsere religiösen Gefühle an, und jeder liebt den Frühling. Aber diese Regungen wekken noch keine Lust auf Schlittschuhe. Jede für sich sind sie weder amüsant noch hilfreich, und so tragen sie auch nicht zur Lebensfreude des potenziellen Käufers bei.

In der heutigen politischen Landschaft wird die Persönlichkeit des Wahlkämpfers stark in den Vordergrund gerückt. Jede Partei, jedes Wahlprogramm, jede Außenpolitik ist auf eine Person angewiesen, die sie den Massen schmackhaft macht. Ein charmanter Kandidat kann Wunder wirken, wenn es gilt, ein sachlich-nüchternes Wahlprogramm in Wählerstimmen umzusetzen. So hilfreich ein Kandidat, der auf irgendeine Weise die Fantasie der Nation anregt, auch ist: Seine Partei und seine Ziele sind sicherlich wichtiger als die Persönlichkeit des Kandidaten. In einem vernünftigen Kampganenplan sollte deshalb nicht die Persönlichkeit an sich, sondern die Befähigung des Kandidaten zur adäquaten Umsetzung des Wahlprogramms seiner Partei im Vordergrund stehen. Sogar Henry Ford, die schillerndste Figur in der amerikanischen Geschäftswelt von heute, ist durch sein Produkt bekannt geworden, und nicht das Produkt durch ihn.

Der Wahlkampfmanager muss die emotionale Komponente zielgruppengerichtet einsetzen. Die Öffentlichkeit besteht nicht einfach nur aus Demokraten und Republikanern. An Politik sind die Menschen heutzutage nicht sehr interessiert, und ihr Interesse an der Wahlkampagne muss sichergestellt werden, indem man die Anliegen der Kampagne mit den Interessen der Menschen in Einklang bringt. Die Öffentlichkeit setzt sich aus einander überlappenden Gruppen zusammen – ökonomische, soziale, religiöse, kulturelle, rassische, schulische, regionale, sportliche Gruppen und Hunderte andere mehr.

Als Präsident Calvin Coolidge Schauspieler zum Frühstück einlud, tat er das, weil er verstanden hatte, dass nicht nur die Schauspieler eine Gruppe darstellten, sondern auch das Publikum. Damit konnte er vielleicht die vielen Menschen, die Unterhaltung mögen, und die die Menschen mögen, die sie unterhalten, für sich gewinnen.

Das Sheppard-Towner-Mutterschaftsgesetz wurde verabschiedet, weil die Menschen, die für das Gesetz kämpften, wussten, dass Mütter, Erzieher und Ärzte jeweils eine eigene Gruppe bilden, die wiederum andere Gruppen beeinflusst; und dass sie alle zusammengenommen stark und zahlreich genug waren, um den Kongress davon zu überzeugen, dieses Gesetz zu nationalem Recht zu machen.

Wenn die Leitziele und der Basisplan der Wahlkampagne verabschiedet sind und der Hauptansatzpunkt, mit dem an die Gruppen appelliert werden soll, definiert, muss die Botschaft passgenau jeweils über die Medien übermittelt werden, die sie am effizientesten zu den anvisierten Zielgruppen bringen.

Eine politische Kampagne kann die Haushalte über viele verschiedene, deutlich profilierte Medien erreichen. Man initiiert zu diesem Zweck Ereignisse und Aktivitäten, über die die Ideen in Umlauf gebracht werden, und zwar auf unterschiedlichsten Wegen, vielfältig

wie die menschliche Kommunikation in all ihren Spielarten. Alles, was öffentlich zugänglich Bilder transportiert oder differenzierte Geräusche macht, eignet sich dafür.

Heute nutzt der Wahlkampfstratege in erster Linie Radio, Presse, den Bankettsaal, Massenversammlungen und das Rednerpult als Plattformen zur Verbreitung seiner Gedanken. Aber das ist nur ein kleiner Ausschnitt dessen, was möglich ist. Tatsächlich gibt es unend-

lich viele Ansätze, eine Kampagne angemessen zu inszenieren und zum Gesprächsthema zu machen. Ausstellungen, Wettbewerbe, politische Institute sowie die Kooperation mit Bildungseinrichtungen, die dramatisierende Zusammenarbeit mit Gruppen, die bis dato nicht aktiv in die Politik eingebunden waren, und vieles mehr kann als Vehikel zur Präsentation von Ideen dienen.

Aber alles, was in dieser Hinsicht unternommen wird, muss exakt auf die übrigen Formen der Publikumsansprache abgestimmt sein. Nachrichten erreichen die Menschen über das gedruckte Wort – in Form von Büchern, Zeitschriften, Briefen, Plakaten, Rundschreiben und Bannern, Zeitungen; über Bilder – als Fotografien und Filme; über das Ohr – in Form von Vorlesungen, Reden, Tanzveranstaltungen, Radio, Wahlkampfliedern. All diese Mittel muss eine Partei nutzen, wenn sie Erfolg haben will. Jede einzelne Methode der Ansprache ist nur eine von vielen, und in einer Zeit, in der Tausende von Bewegungen und Ideen um die Aufmerksamkeit der Bürger buhlen, sollte man auf keinen Fall nur auf ein einziges Pferd setzen.

Selbstverständlich können die Methoden der Propaganda beim Wähler nur erfolgreich sein, wenn sie seine Gruppenvorurteile und Wünsche berücksichtigen. Wo spezifische Abhängigkeiten und Loyalitäten existieren, wie überall, wo ein Chef die Führungsrolle einnimmt, werden diese Loyalitäten dazu führen, dass der freie Wille des Wählers neutralisiert wird. In der engen Beziehung zwischen dem Chef und seinen Untergebenen liegt natürlich die politische Macht seiner Stellung.

Der politische Kandidat braucht sich von den Vorurteilen der Massen nicht zum Sklaven machen zu lassen, wenn er lernt, wie er seine eigenen Vorstellungen von der politischen Ordnung der Dinge so formuliert, dass sie sich mit den vorgefertigten Meinungen der Wähler verbinden lassen. Heute besteht die Herausforderung für einen Staatsmann nicht so sehr darin, die Wähler zufrieden zu stellen, sondern sie in seinem Sinne umzustimmen. Dieser erzieherische Prozess könnte theoretisch mithilfe von informativen Broschüren geschehen, die über anstehende politische Fragen detailliert und erschöpfend, aber trocken Auskunft geben. In der Praxis jedoch muss man sich an die Gegebenheiten des Denkens der Menschen anpassen. Man

muss Umstände schaffen, die entsprechende Gedankenketten auslösen, muss Persönlichkeiten auf »dramatische« Art hervorheben und Kontakt mit den Anführern herstellen, die innerhalb ihrer gesellschaftlichen Gruppen die Meinungsbildung steuern.

Im politischen Leben stellt der Wahlkampf nur ein vorübergehendes Ereignis dar. Regiert werden muss dagegen kontinuierlich. Weniger spannend, dafür aber viel wichtiger und sinnvoller als im Wahlkampf ist darum fachgerechte Propaganda als Unterstützung der politischen Alltagsarbeit in einer Demokratie.

Gute Regierungsarbeit kann der Öffentlichkeit genauso verkauft werden wie jedes andere Produkt auch. Politiker, denen Ansehen und Effizienz ihrer Partei am Herzen liegen, sehe ich in Zukunft Nachwuchskräfte mit sowohl politischen als auch propagandistischen Fähigkeiten ausbilden. Vor kurzem sprach ich mit George Olvany, dem Chef von »Tammany Hall«, der demokratischen Parteizentrale in New York. Er erzählte, dass gerade einige Princeton-Absolventen in Tammany Hall ihre Karriere begännen. An seiner Stelle hätte ich die klügsten der jungen Männer zu einer Theaterproduktion am Broadway geschickt oder sie als Praktikanten bei einem professionellen Propagandisten untergebracht, bevor ich sie für die Arbeit in der Demokratischen Partei engagiert hätte.

Der Politiker von heute tut sich schwer, die im Wirtschaftsleben gebräuchlichen Methoden zu übernehmen, weil er so leichten Zugang zu den Kommunikationsmedien hat, von denen seine Macht abhängt. Die Zeitungsmacher erwarten Informationen von ihm. Indem er Informationen herausgibt oder zurückhält, ist der Politiker effektiv in der Lage, die politischen Nachrichten zu zensieren. Weil sie Tag für Tag und Jahr für Jahr von ihren Nachrichtenlieferanten, den Politikern, abhängig sind, sind die Reporter gezwungen, harmonisch mit ihnen zusammenzuarbeiten.

Der politische Führer sollte jedoch die Rahmenbedingungen aktiv selbst bestimmen, anstatt nur mechanisch die üblichen Prozeduren zu durchlaufen.

Angenommen, ein Politiker betreibt eine Kampagne für eine Herabsetzung der Zölle auf Importprodukte. Vielleicht setzt er das Radio ein, um seine Ansichten zu verbreiten. Man kann aber mit einiger Si-

cherheit davon ausgehen, dass er einen psychologischen Ansatz wählen wird, der schon Anfang des 19. Jahrhunderts, zu Zeiten von Andrew Jackson, des siebten Präsidenten der Vereinigten Staaten, veraltet war, und den die Unternehmen längst hinter sich gelassen haben. »Stimmen Sie für mich und damit für niedrige Steuern, denn hohe Steuern machen Ihr Leben teuer«, wird er im Radio sagen, und richtig: Er hat den großen Vorteil, darüber 50 Millionen Menschen zu erreichen. Aber die Methode ist altmodisch, denn er argumentiert. Auf diese Weise stemmt er sich ganz allein gegen die Trägheit der Massen.

Als Propagandist würde er zwar auch das Radio benutzen, allerdings als Instrument im Rahmen einer gut geplanten Strategie. Da er eine niedrigere Importsteuer zum Thema machen will, würde er den Zuhörern nicht nur sagen, dass hohe Steuern die Lebenshaltungkosten erhöhen, sondern er würde versuchen, seine Aussage auf dramatische und leicht nachvollziehbar Weise zu illustrieren. Vielleicht mit einer parallel in zwanzig Städten stattfindenden Ausstellung über die Folgen reduzierter Einfuhrzölle, wo anschaulich dargestellt wird, wieviel mehr bestimmte Güter kosten, weil sie zu hoch besteuert sind. Prominente, die seiner politischen Karriere zwar neutral gegenüberstehen, denen aber ebenfalls an einer niedrigeren Besteuerung gelegen ist, könnten diese Ausstellung feierlich eröffnen. Er würde Gruppen, deren Interessen durch hohe Zölle besonders stark beeinträchtigt werden, dafür gewinnen, sich ebenfalls für sein Anliegen einzusetzen. Das Thema könnte dramatisiert werden durch Personen des öffentlichen Lebens, die demonstrativ teure (Import-)Wollkleidung boykottieren und in Baumwollkleidung an wichtigen Ereignissen teilnehmen würden, bis die hohen Preise für Wolle gesenkt werden. Der Propagandist würde Sozialarbeiter fragen, ob die hohen Wollpreise ihrer Einschätzung nach im Winter eine Gefahr für die Gesundheit der Armen sei.

Wie auch immer er es anpackt, die Aufmerksamkeit der Öffentlichkeit wäre schon auf die Frage gelenkt, bevor er sie selbst thematisiert. Wenn er nun zu seinen Millionen Radiohörern spricht, würde er ihnen daher nicht mehr ein Argument aufzwingen und ihnen damit auf die Nerven gehen, während sie ganz andere Sorgen haben. Stattdessen bekämen sie in seiner Sendung die Antwort auf ihre spontanen Fragen

und Sorgen, die er selbst durch entsprechende Lenkung hervorgerufen hat.

Wie wichtig es ist, die gesamte Weltöffentlichkeit einzukalkulieren, wenn man ein wichtiges Ereignis plant, zeigt sich am geschickten Handeln von Thomas Masaryk, damals Provisorischer Präsident und heute Präsident der Republik Tschechoslowakei.

Die Tschechoslowakei wurde am Montag, dem 28. Oktober 1918 zum freien Staat, und nicht schon am Sonntag, dem 27. Oktober 1918, weil Professor Masaryk sich darüber bewusst war, dass die Völker der Welt an einem Montag weit mehr Informationen über dieses Ereignis zu lesen bekämen und empfänglicher wären für die Nachricht der Staatsgründung als an einem Sonntag – aus dem einfachen Grund, dass montags mehr und umfangreichere Zeitungen erscheinen.

Bevor er seine Entscheidung traf, diskutierte Professor Masaryk mit mir darüber und stellte fest: »Ich würde in den Medien Geschichte machen, wenn ich das Datum der Staatsgründung der Tschechoslowakei auf den Montag verschiebe.« Geschichte wird von den Nachrichtenagenturen geschrieben und der Termin deshalb verschoben. Dieser Fall verdeutlicht sehr gut, welche Bedeutung die moderne Technik für die Propaganda hat.

Man könnte natürlich vermuten, dass zunehmende Kenntnis der Öffentlichkeit über die Mechanismen der Propaganda diese Mechanismen dementsprechend immer weniger wirksam machte. Meiner Meinung nach besteht diese Gefahr jedoch nicht. Die einzige Propaganda, deren Wirkung durch eine klügere Welt schwächer werden wird, ist Propaganda, die unwahr ist oder dem öffentlichen Interesse zuwiderläuft.

Es wird außerdem der Einwand erhoben, Propaganda werde genutzt, um politische Führungspersönlichkeiten künstlich aufzubauen. Dabei steht zur Diskussion, ob es der Anführer ist, der Propaganda macht, oder ob die Propaganda überhaupt erst den Führer macht. Nach weit verbreiteter Überzeugung kann ein guter Presseagent einen Niemand zur Persönlichkeit aufblasen.

Mein Kommentar dazu ist derselbe wie zu der Frage, ob die Zeitungen schreiben, was die Öffentlichkeit denkt, oder ob umgekehrt die Öffentlichkeit denkt, was die Zeitungen schreiben: Um erfolgreich

sein zu können, brauchen der Politiker und seine Ideen einen fruchtbaren Nährboden – aber der Führer muss auch die richtige Saat sähen. Um ein anderes Bild zu gebrauchen: Es muss beidseitig Bedarf geben, bevor sich auf einer Seite Wirkung entfalten kann. Propaganda ist dem Politiker nur dann von Nutzen, wenn er auch etwas zu sagen hat, was die Wähler, sei es bewusst oder unbewusst, hören möchten.

Aber selbst wenn man davon ausginge, dass manche Propagandakampagnen nicht ganz ehrlich sind oder mit unwahren Behauptungen operieren, dürfen deshalb nicht die Methoden der Propaganda als solche verdammt werden. Denn Propaganda wird in irgendeiner Form immer zum Einsatz kommen, wenn politische Führer die Unterstützung des Wahlvolks gewinnen müssen.

Durch Propaganda werde die Rolle des Präsidenten der Vereinigten Staaten überhöht und seine Person heroisiert, wenn nicht gar vergöttlicht, ist eine häufig zu hörende Kritik. Dies trifft meiner Ansicht nach zu. Aber wie soll man einen Effekt verhindern, der sich offensichtlich mit einer Sehnsucht weiter Bevölkerungsteile deckt? Das amerikanische Volk hat ein ganz richtiges Gespür dafür, welch herausragende Bedeutung dem Präsidentenamt zukommt. Wenn die Menschen im Präsidenten ein heroisches Symbol dieser Macht sehen, dann ist das kein Fehler der Propaganda, sondern es spiegelt einfach das Verhältnis zwischen Amt und Volk wider.

Der Einsatz von ein bisschen irrationalem Getöse, um einem Mann die für dieses Amt nötige Statur zu verleihen, ist vermutlich immer noch vernünftiger als ein Zustand ohne oder mit falsch eingesetzter Propaganda. Man betrachte nur das Beispiel des Prince of Wales. Bei seinem Amerika-Besuch konnte der junge Mann zwar stapelweise Zeitungsmeldungen verbuchen, aber kaum einen nachhaltigen Erfolg, weil er nämlich schlecht beraten worden war. Für das amerikanische Volk gab er das Bild eines gut gekleideten, charmanten, sportbegeisterten, tanzenden, vielleicht etwas leichtsinnigen Jugendlichen ab. Erst am Ende seines Aufenthalts wurde versucht, seinem Image auch Würde und Prestige zu verleihen. Der Prinz unternahm eine Fahrt mit der New Yorker U-Bahn, und erst dieser Ausflug in das Alltagsleben eines Arbeiters, in die demokratische Gesellschaft, vermochte noch einmal das Interesse der Öffentlichkeit zu wecken. Wäre

er gut beraten worden, hätte er diesen Teil seines Besuchs ausgedehnt und sich viel ernsthafter bemüht, das Leben in Amerika kennenzulernen – wie es ein anderer Prinz, Gustav von Schweden, getan hat.

Als Ergebnis der fehlgesteuerten Propaganda hat der Prince of Wales in den Augen des amerikanischen Volkes nun nicht die Stellung, die er als Verkörperung der Einheit des British Empire tatsächlich einnimmt, sondern er wird vor allem mit Sportvergnügungen auf Long Island und tanzenden Schönheiten im Ballsaal in Verbindung gebracht. Indem es die Bedeutung richtiger Public Relations für seine königliche Hoheit verkannte, hat Großbritannien eine unschätzbare Gelegenheit verpasst, die Beziehungen und das Verständnis zwischen den beiden Ländern zu verbessern.

Öffentliche Auftritte amerikanischer Wirtschaftsbosse werden inszeniert wie Bühnenauftritte. Aber die entsprechenden Gelegenheiten werden so gewählt, dass sie den Mann in seiner Funktion als Repräsentanten des Volkes zeigen und dramatisieren. Der Politiker neigt dazu, eher dem Volk zu folgen, anstatt es zu führen. Darin liegen die Wurzeln für die politische Praxis, manchmal lediglich Versuchsballons zu starten – um den Kontakt zur öffentlichen Meinung nicht zu verlieren, wie der Politiker glaubt.

Ein Politiker hat natürlich seinen Finger am Puls der Gesellschaft und versucht, die kleinsten Regungen und Rhythmusveränderungen im politischen Universum wahrzunehmen.

Oft weiß er allerdings nicht, wie er diese Regungen einschätzen soll – sind sie oberflächlich oder substanziell? Um das herauszufinden, schickt er seinen Versuchsballon los. Vielleicht lässt er die Presse ein Interview veröffentlichen, allerdings nicht unter seinem eigenen Namen. Er wartet anschließend auf das Echo aus der Öffentlichkeit, die sich artikuliert auf Massenversammlungen, in Resolutionen oder per Telegramm, vielleicht sogar in Meinungsartikeln – in Parteiorganen oder der unabhängigen Presse. Je nach Reaktion der Öffentlichkeit macht er sich die vorher anonym formulierte Politik dann offen zu eigen, lässt sie fallen oder modifiziert sie in Einklang mit den Tendenzen, wie sie ihn als Rückmeldung erreicht haben. Es handelt sich um das gleiche Prinzip, wie es im Krieg von Friedensbotschaftern angewandt wird, um ein Gefühl dafür zu bekommen, wie sehr der Feind

einem Friedensschluss zugeneigt ist oder zu einem Dutzend anderer Fragen steht. Die Methode ist unter Politikern weit verbreitet und kommt immer dann zum Einsatz, wenn sie in einer politischen Frage Stellung beziehen müssen – und bevor Regierungen sich für eine bestimmte innen- oder außenpolitische Linie entscheiden.

Es gibt wenig gute Gründe, so zu agieren. Wenn ein Politiker eine echte Führungspersönlichkeit ist, wird er die Menschen mithilfe geschickter Propaganda von seiner Linie überzeugen, anstatt der öffentlichen Meinung anhand des plumpen »Versuch-und-lrrtum«-Verfahrens hinterherlaufen zu wollen.

Die Vorgehensweise des Propagandisten ist der eben beschriebenen des Politikers genau entgegengesetzt. Der Kern erfolgreicher Propagandaarbeit besteht eben gerade darin, ein eigenes Ziel zu haben und dieses zu verfolgen, indem man sich genau über die gesellschaftliche Ausgangssituation informiert und ausgehend davon die Umstände so verändert, dass man die Öffentlichkeit beeinflussen und auf seine Seite bringen kann. »Die Funktion eines Staatsmanns«, sagte George Bernard Shaw, »besteht darin, aus dem Willen eines Volkes alles herauszuholen – wie ein Wissenschaftler.«

Der moderne politische Führer muss in den Techniken der Propaganda genauso bewandert sein wie in politischer Ökonomie und sozialen Fragen. Wenn er sich lediglich darauf beschränkt, das durchschnittliche Intelligenzniveau seiner Wählerschaft abzubilden, kann er ebenso gut die Finger von der Politik lassen. Vorausgesetzt, wir haben es mit einer Demokratie zu tun, in der die Herde und die Gruppen denen folgen, die sie als ihre Anführer akzeptieren – warum sollten die jungen Männer, die sich auf kommende Führungsaufgaben vorbereiten, nicht ebenso in Führungstechniken trainiert werden wie in Fragen des Idealismus?

»Wenn der Abstand zwischen der intellektuellen Klasse und der praktischen Klasse zu groß ist«, sagte der Historiker Henry Thomas Buckle, »dann besitzt die erste keinen Einfluss, und die zweite wird keinen Vorteil davon haben.«

Die Lücke zwischen den Intellektuellen und der Masse wird in der komplexen modernen Gesellschaft mithilfe von Propaganda überbrückt. Nur Propaganda versetzt die Regierung, ein Organ des Volkes,

in die Lage, eine enge Beziehung zur Bevölkerung aufrechtzuerhalten, was für das Funktionieren einer Demokratie unerlässlich ist.

Wie David Lawrence kürzlich in einer Rede betonte, brauchen wir ein Amt, das das Tun der Regierung in Washington intelligent übersetzt. Bei der Informationsabteilung des Außenministeriums gibt es eine solche Stelle, ursprünglich von einem ehemaligen Zeitungsredakteur geleitet. Später jedoch besetzte man die Position mit Diplomaten, die wenig Ahnung vom Umgang mit der Öffentlichkeit hatten. Einige von ihnen schlugen sich zwar sehr erfolgreich, aber wie Lawrence feststellt, wäre dem Land besser gedient, wenn diese Aufgabe von Männern mit anderen Qualitäten wahrgenommen würde. Es sollte meiner Ansicht nach einen Staatssekretär geben, der weiß, wie man Informationen an die Presse weitergibt; jemanden, der den Außenminister bei Bedarf berät und der genügend Autorität besitzt, um ihn zur Veröffentlichung dessen zu bewegen, was sonst aus welchen Gründen auch immer zurückgehalten wird.

Zur Aufgabe des Propagandisten gehört allerdings weit mehr als nur das Verteilen von Informationen an die Presse. Die Regierung der Vereinigten Staaten sollte einen Minister für Public Relations einführen, der dem Kabinett des Präsidenten angehört. Die Funktion dieses Staatsbeamten sollte darin bestehen, der Welt die Ziele und Ideale Amerikas zu vermitteln. Er sollte die Bürger des Landes über die Aktivitäten der Regierung auf dem Laufenden halten und ihnen die Beweggründe für dieses Handeln erläutern. Kurz: Er würde die Regierungsarbeit für die Öffentlichkeit übersetzen und umgekehrt der Regierung die öffentliche Meinung vermitteln.

Ein solcher Beauftragter wäre im eigentlichen Sinne weder Propagandist noch Pressesprecher. Er wäre eher ein ausgebildeter Experte für die Analyse der öffentlichen Meinung einerseits und für die Information über die Regierungstätigkeit andererseits. Die Beziehungen Amerikas zu Südamerika und Europa würden durch eine solche Struktur erheblich verbessert. Unsere Demokratie muss von einer intelligenten Minderheit geführt werden, die weiß, wie man die Massen leitet und lenkt.

Ist das gleichbedeutend mit »Regieren durch Propaganda«? Nennen Sie es »Regieren durch Bilden und Erziehen«, wenn Ihnen das

besser gefällt. Aber Bildung im akademischen Sinne greift zu kurz. Es muss sich um fachmännische Propaganda handeln, die Umstände steuert, bedeutsame Ereignisse und wichtige Fragen anschaulich herausstellt. So wird der Staatsmann der Zukunft in die Lage versetzt, die Aufmerksamkeit der Öffentlichkeit auf entscheidende politische Fragestellungen zu lenken sowie eine gigantische, heterogene Masse von Wählern zu verständigen und folgerichtigen Handlungen zu bewegen.

Propaganda und die Frauenbewegung

Die Frauen in Amerika haben sich rechtliche Gleichstellung mit den Männern erkämpft. Das bedeutet allerdings nicht, dass ihre Aktivitäten mit denen der Männer identisch sind. Frauen haben im Allgemeinen neben ihrem wirtschaftlichen Streben und ihren beruflichen Interessen noch immer besondere Interessen und Betätigungsfelder. Der Einfluss der Frauen wird dann am stärksten spürbar, wenn sie sich mit dem Werkzeug der Propaganda bewaffnen. So organisiert und gerüstet, haben sie ihren Einfluss in Rathäusern, den Parlamenten der Bundesstaaten und im Kongress, auf Unternehmensführer, Wahlkämpfe und die öffentliche Meinung insgesamt, auf Staats- und Landesebene, geltend gemacht.

In politischen Ämtern sind Frauen zwar immer noch unterrepräsentiert, in der amerikanischen Politik spielen sie aufgrund des Einflussbereichs ihrer Organisationen aber dennoch eine viel größere Rolle. Die weibliche Berufspolitikerin dagegen ist bis heute noch kaum von Bedeutung. Aber das Streben nach solchen Ämtern ist auch nicht das oberste Ziel ihrer Bemühungen. Schließlich war die erste Gouverneurin von Texas, Miriam »Ma« Ferguson, letztlich »nur« eine Hausfrau, die für ihren abgesetzten Ehemann eingesprungen ist; und Nellie Ross, die ehemalige Gouverneurin von Wyoming, ist alles in allem kaum als prägende Politikerpersönlichkeit mit Einfluss zu bezeichnen.

Wenn der Kampf der Frauenrechtlerinnen auch sonst nichts bewirkt haben sollte, dann hat er doch gezeigt, was mit Propaganda erreicht werden kann. Frauen, die in Washington und in den Bundesstaaten ihre Anliegen durchsetzen wollen, nutzen heute Propaganda. In Washington sind sie organisiert als »Legislativ-Komitee von 14 Frauenorganisationen«, darunter die Liga der Wählerinnen, der Christliche Verein Junger Frauen, die Christliche Abstinenz-Bewegung, der Verband der Frauenclubs und so weiter. Diese Organisationen machen sich für bestimmte Gesetze stark und sorgen mit den Mitteln der Propaganda dafür, dass ihre Initiativen tatsächlich in die Gesetzgebung des Landes einfließen. Sie haben in ganz unterschiedli-

chen Bereichen Erfolge erzielt. Zu Recht können sie sich viele erfolgreiche Initiativen in der Sozialgesetzgebung zu Gute halten. Sie haben den Acht-Stunden-Tag für Frauen erkämpft. Zweifellos sind die Prohibition und ihre Durchsetzung als Gesetz ihre Errungenschaft – wenn man diese denn als Errungenschaft betrachten möchte. Ebenso ist das Shepard-Towner-Gesetz, das die Mutterschutzbeihilfen in den Bundesstaaten mit Mitteln der Zentralregierung unterstützt, ihr Verdienst. Es wäre nicht verabschiedet worden ohne den politischen Instinkt und den scharfen Verstand von Frauen wie Mrs. Vanderlip und Mrs. Mitchell.

Die für die Bundesebene vorgesehenen Maßnahmen, die bei der ersten Versammlung der Liga der Wählerinnen propagiert wurden, sind charakteristisch für die sozialen Aktivitäten der Frauenorganisationen. Sie decken ein breit gefächertes Interessenspektrum ab, das Kindererziehung, Schulbildung, das eigene Heim, steigende Lebenshaltungskosten, die Frau in der Arbeitswelt, öffentliche Gesundheit und Moral, volle Persönlichkeitsrechte für verheiratete Frauen und noch einiges andere mehr umfasst.

Um Werbung zu machen für diese Grundthemen, hat die nationale Liga weiblicher Wähler eine Menge Schriften veröffentlicht, wie Mitteilungsblätter, Kalender und Wahlinformationen. Sie hat Kurse gehalten, in denen man etwas über Korrespondenz mit Regierungsstellen, das Demonstrationsrecht oder die Bürgerrechte im Allgemeinen lernen konnte.

Der Erfolg der Frauenorganisationen in den Vereinigten Staaten von heute ist vermutlich zwei Umständen zu verdanken:

Erstens der Ausbildung einer ganzen Kaste von professionellen Chef- und Anwaltssekretärinnen im Zuge der Kampagne für das Frauenwahlrecht, in der so ziemlich jedes propagandistische Mittel zum Einsatz kam, um eine widerspenstige Mehrheit zu überzeugen; zweitens dem Engagement vieler prominenter Aktivistinnen eben dieser Kampagne, die nicht nur als Suffragetten tätig gewesen waren, sondern sich während des Krieges auch an den großen Initiativen beteiligt haben, die einen großen Einfluss auf die öffentliche Meinung hatten. Namen wie Mrs. Frank Vanderlip, Alice Arnes Winter, Mrs. Henry Moskowitz, Mrs. Florence Kelley, Mrs. John Blair, Mrs. O. H.P. Bel-

mont, Doris Stevens oder Alice Paul kommen einem dazu in den Sinn.

Wenn ich mich auf das konzentriere, was Frauen insbesondere im politischen Umfeld erreicht haben, dann deshalb, weil es ein besonders gutes Beispiel dafür ist, wie eine Minderheit Aufmerksamkeit und Akzeptanz für ihre Vorstellungen gewinnen kann, wenn sie sich intelligenter Propaganda bedient. Es ist wohl kein Zufall, dass gerade diejenigen, die als Letzte die politische Arena betreten haben, die modernen Waffen der Überzeugung am besten erkannten und nutzten. Waffen, die den völligen Mangel an politischer Erfahrung wettmachten und etwas euphemistisch »Politik der Zweckmäßigkeit« genannt werden. Ein Beispiel: Das »Komitee weiblicher Konsumenten« mietete vor einigen Jahren einen leer stehenden Laden in der 57. Straße in New York, um mit einer Ausstellung gegen den staatlichen Eingriff in die freie Preisentwicklung zu protestieren. Es gab dort Waren mit verschiedenen Preisschildern daran zu sehen – eines mit dem üblichen Preis und eines mit dem Preis, den man zahlen müsste, wenn das sogenannte »American Valuation«-Vorhaben zur Erhöhung der Zölle auf Importprodukte umgesetzt würde. Hunderte Ausstellungsbesucher konnten von den Zielen des Komitees überzeugt werden.

Aber es gibt auch Bereiche außerhalb der Politik, in denen Frauen ihren Einfluss für die soziale Sache geltend machen konnten, indem sie die Prinzipien der Gruppenführerschaft genutzt haben, um die gewünschten Effekte zu erzielen.

In der »General Federation of Women's Clubs« sind 13.000 Frauenvereine zusammengeschlossen. Es handelt sich um Vereine für Stadtteilbewohner, Mütter und Eigenheimbesitzer, Kulturzirkel, die sich Kunst, Musik oder Literatur widmen, Geschäfts- und Berufsvereinigungen und um allgemeine Frauenclubs, die verschiedenartige Aktivitäten bündeln.

Die Frauenclubs entfalten ihre Wirkung im Allgemeinen in der Gesundheitserziehung, der Verbreitung der schönen Künste, in der Unterstützung der Wohlfahrtsgesetzgebung zugunsten von Frauen und Kindern, in der Gestaltung und Verbesserung von Spielplätzen und Parks, in Initiativen zur Hebung der öffentlichen und politischen Moral, in der Haushaltsführung, Bildung und Ähnlichem. Auf diesen Gebieten befassen sich die Frauenvereinigungen mit Fragen, die oft

noch durch keine Interessenvertretung abgedeckt sind. Indem sie Maßnahmen initiieren und umsetzen, tragen sie viel zum Wohl der Allgemeinheit bei.

So könnte ein Club, dem speziell Haushaltsführung und praktische Tätigkeiten am Herzen liegen, sich einer Kochschule für künftige Ehefrauen annehmen. Der Kochkurs, der kürzlich von der *New York Herald Tribune* für 3.000 Teilnehmer in der Carnegie Hall durchgeführt wurde, ist ein gutes Beispiel für das große Interesse, das Frauen an diesem Ausbildungsbereich hegen. Während der mehrtägigen Veranstaltung war die Halle so voll besetzt wie sonst nur bei Konzerten von Stars wie McCormack oder Paderewski, was eindrucksvoll die Theorie widerlegte, dass Frauen in Großstädten nicht an Haushaltstätigkeiten interessiert wären.

Bemühungen um die Einführung von Milch in der Schulspeisung oder für die Einrichtung einer Kinderabteilung beim Gesundheitsamt könnten Fürsprecher finden bei einem Verein für das Wohlergehen von Mutter und Kind.

Ein musikalischer Club kann seinen Aktionskreis erweitern und der Allgemeinheit einen Gefallen tun, indem er in Zusammenarbeit mit dem lokalen Radiosender für ein besseres Musikprogramm sorgt. Der Kampf gegen schlechte Musik kann genauso militant und unter Einsatz ebenso vieler Mittel geführt werden wie politischer Wahlkampf. Ein Kunstverein kann sich darum bemühen, eine Wanderausstellung in seine Stadt zu holen oder umgekehrt Ausstellungen der Werke seiner Mitglieder oder von Schulen und Universitäten organisieren und auf Reisen schicken.

Vielleicht verlässt ein Literaturzirkel den engen Radius seiner Vortragsabende und übernimmt eine tragende Rolle im kulturellen Leben seiner Stadt; zum Beispiel indem er in den öffentlichen Schulen einen Aufsatzwettbewerb zur Stadtgeschichte oder über den größten Sohn der Stadt unterstützt.

Hinausgehend über das reine Interesse an dem bestimmten Gebiet, für das sie gegründet wurden, sind alle Frauenvereinigungen normalerweise bereit, sich an Aufgaben im Dienste des Gemeinwohls zu beteiligen. Zusätzlich bilden die Frauenvereine einen Kanal, über den Frauen sich als Teil der öffentlichen Meinung ausdrücken können.

So wie Frauen die Männer im Privatleben unterstützen, können sie dies auch im öffentlichen Leben tun, und zwar vor allem, indem sie sich um diejenigen gesellschaftlichen Bereiche kümmern, die die Männer vorzugsweise ignorieren. Die Betätigungsmöglichkeiten von Frauen bei der Umsetzung neuer Ideen und Methoden in der politischen und sozialen Haushaltsführung sind immens. Wenn sie sich organisieren und sich ihres Potenzials zur Beeinflussung ihrer Umwelt bewusst sind, können sie ihre neue Freiheit für viele Aktivitäten nutzen, die die Welt zu einem besseren Ort machen.

Propaganda für Bildung

Bildung hat bei der Öffentlichkeit nicht den Stellenwert, der ihr eigentlich zukommt. Die öffentlichen Schulen werden zwar materiell ausreichend unterstützt, alle legen großen Wert auf höhere Schulbildung, und alles Kulturelle ist grundsätzlich hoch angesehen, was sich in zahllosen Vorträgen und Kursen ausdrückt. Aber die Allgemeinheit ist sich des wirklichen Wertes von Bildung nicht bewusst. Sie sieht nicht, dass Bildung als gesellschaftliche Kraft nicht die Aufmerksamkeit genießt die ihr in einer Demokratie zukommen sollte.

Das Thema Bildung könnte zum Beispiel mehr Raum in den Zeitungen einnehmen. Es gibt kaum einen fundierten öffentlichen Diskurs über Bildung. Abgesehen von Einzelfällen wie dem Gary-Schulsystem in Indiana oder der Ankündigung der Universität Harvard, eine Business-Schule gründen zu wollen, stoßen Bildungsthemen selten auf öffentliches Interesse.

Dafür gibt es eine Reihe von Gründen. Erstens ist der Erzieher dafür ausgebildet, den einzelnen Schüler in seinem Klassenzimmer zu erreichen und zu erziehen, aber er ist nicht vorbereitet auf seine Funktion als Erzieher für die Öffentlichkeit.

In einer Demokratie sollte der Erzieher zusätzlich zu seinen akademischen Aufgaben jedoch eine ganzheitliche und klar definierte Beziehung zur Öffentlichkeit pflegen. Zwar ist sie nicht unmittelbar seinem eigentlichen Arbeitsbereich zuzuordnen, aber in gewisser Weise hängt sein Auskommen von der Gesellschaft ab. Er braucht ihre moralische Unterstützung, und sie liefert den kulturellen Grundton, auf dem seine Arbeit aufbauen muss. In der Bildung treffen wir die gleiche Situation an wie in der Politik und auf anderen Gebieten: Die Entwicklung der Fachausbildung hat nicht mit der gesellschaftlichen Weiterentwicklung Schritt gehalten, und sie verfügt nicht über die Mittel zur Verbreitung von Ideen, wie sie die moderne Gesellschaft hervorgebracht hat. Wenn dem so ist, dann muss die Veränderung schon in der Lehrerausbildung einsetzen: Die Lehrpläne sollten gezielt um alles erweitert werden, was hilft, ihren Horizont in dieser Hinsicht

zu erweitern. Die Öffentlichkeit kann nur verstehen lernen, wenn der Lehrer lernt, wie es um das Verhältnis zwischen der Öffentlichkeit und dem Schulwesen steht. Von Anfang an sollten Lehrer begreifen, dass ihre Ausbildung zwei Aspekte hat: Die Ausbildung zum Erzieher und die Ausbildung zum Propagandisten.

Ein zweiter Grund dafür, dass das Bildungssystem derzeit so weit von der Gedankenwelt und den Interessen der Öffentlichkeit entfernt ist, kann in der Einstellung der Pädagogen zur Außenwelt gesehen werden – ganz egal, ob es sich um Grundschullehrer oder Universitätsprofessoren handelt. Dahinter verbirgt sich ein schwerwiegendes psychologisches Problem. Der Lehrer lebt in einer Welt, in der die amerikanischen Werte zählen, in einer Gesellschaft, die auf Leistung ausgerichtet ist. Er selbst wird allerdings mäßig bis schlecht bezahlt. Wenn er einschätzen soll, wo er in dieser Gesellschaft rangiert, muss er sich unterlegen fühlen, denn in den Augen seiner Schüler wird er ständig an erfolgreichen Unternehmern und Politikern gemessen. So wird der Erzieher in unserer Gesellschaft unterdrückt und herabgesetzt. An diesem Zustand ist von außen nichts zu ändern, es sei denn, die Gesellschaft veränderte ihre Werteskala, was allerdings unwahrscheinlich ist.

Und doch können die Lehrer selbst etwas tun, um ihre Lage zu verbessern. Sie müssen sich nur ihrer gesellschaftlichen Rolle und ihres Verhältnisses zur Öffentlichkeit bewusst werden. Der Lehrerberuf hat ein Recht darauf, die Öffentlichkeit mit sehr klarer Propaganda über seine Bedeutung aufzuklären und eine enge Bindung an die Gesellschaft, in deren Dienst er schließlich tätig ist, sicherzustellen.

Ganz allgemein also, nicht nur zum Wohl jedes einzelnen Lehrers, sollte durch Bildungspropaganda das Ansehen des Lehrerberufs aufgewertet werden. Wenn es der Berufsstand nicht schafft, sich am eigenen Schopf aus dem Sumpf zu ziehen, wird er es in Zukunft schwer haben, geeigneten Nachwuchs für sich zu gewinnen.

Nicht an allem, was an der Lage des Bildungssystems unbefriedigend ist, kann durch Propaganda etwas geändert werden. Es gibt Faktoren wie die niedrige Bezahlung und die niedrige Pension für Lehrer im Ruhestand, die den Status des Berufs negativ beeinflussen. Durch eine intelligente Herangehensweise, die die in der öffentlichen Wahr-

nehmung verankerten Klischeebilder berücksichtigt, ist es durchaus möglich, die Einstellung gegenüber dem Lehrerberuf zum Positiven hin zu verändern. Eine solche Veränderung könnte zum Beispiel dazu führen, dass man eine angemessenere Bezahlung für Lehrer fordert.

Akademische Organisationen in Amerika regeln ihre finanziellen Probleme auf unterschiedliche Art. Manche Colleges und Universitäten bekommen Unterstützung vom Staat, andere sind abhängig von privaten Spenden. Es gibt darüberhinaus noch andere Schultypen, wie zum Beispiel die konfessionsgebundenen Schulen, aber die meisten höheren Lehranstalten fallen unter eine dieser beiden Hauptgruppen.

Staatliche Universitäten werden nach gesetzlichen Vorgaben von der Bevölkerung des Bundesstaates finanziert. Theoretisch hängt die Höhe der Subvention vom Wohlwollen der Wähler ab, das heißt die Staatsuniversität gedeiht umso besser, je besser sie sich gegenüber der Öffentlichkeit verkaufen kann.

Daher ist die staatliche Universität in einer ungünstigen Position – es sei denn, ihr Präsident ist zufällig ein begnadeter Propagandist und als solcher in der Lage, Bildungsfragen adäquat zu dramatisieren. Wenn das der Fall ist und die Universität ihre ganze Politik darauf ausrichtet, sich der Unterstützung der Bewohner des Staates zu versichern, kann aber möglicherweise der Bildungsauftrag selber darunter leiden. Die Universität könnte versucht sein, ihre Aktivitäten ganz auf die Außendarstellung zu konzentrieren, indem sie nur noch ihren tatsächlichen oder vordergründigen Nutzen für die Gesellschaft betont – und darüber die Ausbildung der Studenten vernachlässigt. Die Information der Öffentlichkeit könnte plötzlich eine größere Rolle spielen als die Ausbildung ihrer Studenten, in letzter Konsequenz mit der üblen Folge, dass die Universität zum Instrument in den Händen der gerade herrschenden politischen Gruppierung verkäme. Und wenn der Universitätspräsident sowohl die Öffentlichkeit als auch die Politiker dominiert, kann die Situation entstehen, dass seine Persönlichkeit plötzlich mehr Gewicht hat als seine eigentliche Funktion.

Privat finanzierte Schulen und Universitäten befinden sich in einer ähnlich verzwickten Lage. Üblicherweise sind sie auf die Unterstützung von Schlüsselpersonen aus der Wirtschaft angewiesen, deren gesellschaftliche und wirtschaftliche Ziele konkret und genau einge-

grenzt sind, und die von den Zielen einer unabhängigen Forschung und Lehre abweichen können. Vom erfolgreichen Geschäftsmann ist oft die Kritik zu hören, dass die großen Universitäten zu akademisch, und nur selten, dass sie zu praktisch seien. Dass die Industriekapitäne, die unsere Universitäten finanziell fördern, es gern sähen, wenn diese sich auf angewandte Wissenschaften, vertriebsorientierte Themen und Fragen der Effizienzsteigerung in der Industrie konzentrieren würden, ist leicht nachvollziehbar. In manchen Fällen stellen die potenziellen Finanziers unserer Universitäten vielleicht sogar Forderungen an diese Institutionen, die den Interessen der Lehre und unserer Kultur im allgemeinen zuwiderlaufen.

Und so haben wir hier den außergewöhnlichen Fall, dass die Colleges sich mithilfe von Propaganda Sponsoren suchen müssen, deren Vorstellungen und Ziele den ihren nicht unbedingt entsprechen. Menschen, die nach amerikanischen Maßstäben gescheitert oder nur sehr mäßig erfolgreich sind, nämlich die Pädagogen, müssen überdurchschnittlich erfolgreiche Menschen, nämlich Unternehmer, davon überzeugen, dass sie ihr Geld Idealen spenden sollen, mit denen sie eigentlich nichts anfangen können. Menschen, die aus ihrem Unterlegenheitsgefühl heraus Geld verachten, müssen das Wohlwollen von Männern gewinnen, die Geld lieben.

Die Zukunft des privat finanzierten Colleges wird möglicherweise abhängen vom Ausbalancieren dieser beiden Kräfte, bei dem sowohl das akademische Element als auch die Interessen der Finanziers berücksichtigt werden.

Die Colleges sind dafür auf die Unterstützung der Öffentlichkeit angewiesen. Wenn der potenzielle Spender sich nicht rührt, muss die Begeisterung der Öffentlichkeit ihn überzeugen. Wenn er versucht, die Arbeit der Schule in inakzeptabler Weise zu beeinflussen, muss öffentlicher Druck dafür sorgen, dass das College weiterhin seine eigentliche Funktion erfüllen kann. Wenn einer der beiden Faktoren zu stark dominiert, sind Demagogie oder Snobismus das Ergebnis, jeweils mit dem Ziel, nur eine der beiden Interessengruppen zufriedenzustellen.

Aber es ist noch eine weitere mögliche Lösung für das Problem denkbar: Eine Propaganda für Bildung, die darauf abzielt, bei den Amerikanern mehr Bewusstsein für die gesellschaftliche Rolle der Bil-

dung zu schaffen, könnte auch bei den Unternehmern soziales Bewusstsein wecken und in der Folge mehr solche Persönlichkeiten hervorbringen wie Julius Rosenwald, V. Everitt Macy, John D. Rockefeller, Jr., oder den verstorbenen Willard Straight.

Viele Colleges haben bereits intelligente Propaganda entwickelt, um einen aktiven und kontinuierlichen Kontakt zur Öffentlichkeit aufzubauen. Sie nutzen die dafür neu gegründeten Nachrichtenbüros der Colleges, die untereinander vernetzt sind und deren Vertreter sich einmal jährlich treffen, um gemeinsame Probleme zu diskutieren: Wie können die Ehemaligen, die einen besonderen Einfluss auf die Öffentlichkeit und einzelne gesellschaftliche Gruppen haben, eingebunden werden; wie tritt man an die künftigen Studenten heran, die es bei der Wahl ihrer Schule zu beraten gilt; wie stellt man ein Gemeinschaftsgefühl her, ohne dass nur die sportlichen Errungenschaften der Schule im Blickpunkt stehen; wie ist die Aufmerksamkeit potenzieller Sponsoren auf die Forschungsergebnisse der Schule zu lenken; und wie können Ziele und Arbeit der Schule am besten vermittelt werden, sodass man für bestimmte besondere Aufgaben Spender gewinnen kann.

Etwa 75 solcher Büros haben sich mittlerweile der American Association of College News Bureaus angeschlossen, darunter die Colleges in Yale, Wellesley, Illinois, Indiana, Wisconsin, Western Reserve, Tufts und Kalifornien. Ein zweimonatlich publizierter Rundbrief informiert die Mitglieder über Neuigkeiten aus ihrem Fachgebiet. Der Verband engagiert sich für die ethischen Standards des Berufs und strebt eine partnerschaftliche Zusammenarbeit mit der Presse an.

Um Propaganda für Bildung im Allgemeinen bemühen sich Organisationen wie die National Education Association. Ein Hauptziel dieser Organisationen ist natürlich. Ansehen und Einkommen der Lehrer zu verbessern. Im Fall McAndrews zeigte sich der Öffentlichkeit, dass die Lehrer zuweilen weit davon entfernt sind, tatsächliche akademische Freiheit zu genießen. In manchen Städten ist es sogar üblich, dass die Auswahl der Lehrer nach politischen oder konfessionellen Kriterien statt nach der Qualifikation getroffen wird. Würde ein landesweites Publikum mit Mitteln der Propaganda über solche Umstände informiert, träte mit Sicherheit eine Wendung zum Besseren ein.

Die konkreten Probleme der Colleges sind vielfältiger und komplizierter, als man vielleicht vermutet. Das pharmazeutische College einer Universität ist besorgt, weil die Apotheke nicht mehr nur Apotheke ist, sondern vielmehr eine Schulkantine mit Limonadenverkauf, inklusive Küche, Buchhandlung und Gemischtwarenladen mit einem Angebot, das vom Briefpapier bis hin zu Radioersatzteilen reicht. Dem College ist bewusst, dass der Apotheker materiell auf den Kantinenbetrieb angewiesen ist, aber man hat doch das Gefühl, dass die altehrwürdige Kunst der Arzneimittelherstellung auf diese Weise herabgewürdigt wird.

Die Cornell-Universität hat festgestellt, dass ihr Spendenaufkommen zurückgeht. Warum? Weil die Menschen glauben, die Universität sei eine staatliche Einrichtung und würde aus Steuergeldern finanziert.

Viele unserer führenden Universitäten sind zu Recht der Ansicht, dass ihre Forschungsergebnisse nicht nur in Bibliotheken und Fachzeitschriften publiziert werden sollten, sondern dass sie, soweit praktikabel und sinnvoll, auch der Öffentlichkeit in einer dramatisierten und zugleich verständlichen Form präsentiert werden sollten. Harvard ist nur ein Beispiel. Charles A. Merrill kürzlich in Personality:

> »Vor nicht allzu langer Zeit landete ein Harvard-Professor in den Schlagzeilen. Über mehrere Tage konnte man in jeder Zeitung in den großen Städten von ihm und seinen Errungenschaften lesen. Der Professor hatte auf dem Rückweg von einer Forschungsreise nach Yucatan das Mysterium des Venuskalenders der alten Maya gelöst, indem er entschlüsselt hatte, wie sie die Zeit maßen. Beim Abgleichen der Aufzeichnungen der Maya über bestimmte Himmelsereignisse mit den bekannten astronomischen Fakten fand er perfekte Übereinstimmung zwischen dem Zeitmessverfahren dieses alten mittelamerikanischen Indianervolks und den Positionen des Planeten Venus im sechsten Jahrhundert vor Christus.
>
> Eine Hochkultur der westlichen Hemisphäre hatte zu ihrer Blütezeit vor 2.500 Jahren also ein bis dato unbekanntes Entwicklungsniveau erreicht.«

Auch im Rückblick ist es sehr interessant, wie die Erkenntnisse des Professors in der populären Presse wiedergegeben worden sind. Hätte man ihn sich selbst überlassen, wäre er vielleicht niemals in der Presse erschienen, außer in einer Fachzeitschrift, und seine Ausführungen wären für den Mann auf der Straße vermutlich so verständlich gewesen, als hätte man sie in Maya-Hieroglyphen gedruckt. Die Verbreitung der Neuigkeit aus der Antike ist der Initiative eines jungen Mannes namens James W. D. Seymour zu verdanken.

Vielleicht überrascht und schockiert es viele, dass die ältesten und ehrwürdigsten Bildungsinstitutionen Amerikas nun Presseattaches anheuern, genauso wie Eisenbahngesellschaften, Bruderschaften, Filmproduzenten und politische Parteien. Es bleibt dennoch eine Tatsache, dass fast alle Colleges und Universitäten in Amerika heute – mit dem Einverständnis ihres Aufsichtsrats und der Fakultäten – Pressestellen mit einem Leiter und Mitarbeitern betreiben, um gute Beziehungen zur Presse und über die Presse zur Öffentlichkeit herzustellen.

Dabei handelt es sich um einen scharfen Bruch mit der Tradition. In den älteren Forschungsinstitutionen stellt es eine noch ganz frische Innovation dar. Sie verletzt ein Glaubensaxiom der alten akademischen Gesellschaften, denn der Rückzug vom öffentlichen Leben in fast klösterliche Abgeschiedenheit galt als erste und vornehmste Voraussetzung für Wissenschaftlichkeit. Ein College war stets darauf bedacht, den Abstand zur Außenwelt zu wahren. Gegen Versuche der äußeren Einflussnahme haben sich die Bildungseinrichtungen immer gewehrt. Das höchste der Gefühle war, den Journalisten am Tag der offenen Tür widerwillig und misstrauisch Zugang zu gewähren. Wenn dagegen heute ein Journalist ein Interview mit einem Harvard-Professor zu führen wünscht, muss er bloß den Leiter der Informationsabteilung der Universität anrufen. Offiziell schreckt man in Harvard noch immer vor dem Titel »Publicity-Direktor« zurück. In Wahrheit ist der Mann mit dem langen Titel aber genau das. Er hat heute eine wichtige Funktion für Harvard übernommen.

Dass sich der Präsident einer Universität damit auseinandersetzt, wie sich seine Einrichtung der Öffentlichkeit darstellt, könnte für viele eine neuartige Idee sein. Und doch ist genau das Teil seiner Aufgabe: Er hat dafür zu sorgen, dass die Universität in der Gesellschaft und

damit auch in ihrer Vorstellungswelt die ihr zustehende Rolle einnimmt – und in finanzieller wie wissenschaftlicher Hinsicht die gewünschten Ergebnisse erzielt.

Gibt seine Institution vor der Öffentlichkeit nicht das gewünschte und angemessene Bild ab, dann läuft etwas verkehrt: Entweder die Kommunikationsmittel sind die falschen oder schlecht aufeinander abgestimmt, oder an der Institution selbst stimmt etwas nicht. Wenn bei der Öffentlichkeit ein schiefes Bild der Universität entsteht, dann muss die Darstellung verbessert werden. Sollte das Bild, das die Öffentlichkeit bekommt, jedoch der Realität entsprechen, ist möglichst etwas an der Arbeit der Universität selbst zu ändern. Beide Varianten fallen in den Arbeitsbereich des PR-Beraters.

Die Columbia Universität hat kürzlich eine »Casa Italiana« gegründet und in Anwesenheit von Vertretern der italienischen Regierung feierlich eröffnet, zur Betonung des hohen Ranges der Latein-Studien und der romanischen Sprachen an der Universität. Ähnlich wurde in Harvard vor Jahren das Germanische Museum gegründet und feierlich vom preußischen Prinzen Heinrich eingeweiht.

Viele Colleges veranstalten weiterführende Kurse, über die ihre Arbeit der breiten Öffentlichkeit nahe gebracht werden soll. Es ist natürlich sinnvoll, so etwas anzubieten. Aber wenn sie aus Sicht der PR schlecht geplant sein sollten, zu wissenschaftlich und abgehoben vielleicht, dann kann ihr Effekt sich auch ins Gegenteil verkehren. In dem Fall wäre es nicht die Aufgabe des PR-Beraters, die Kurse bekannter zu machen, sondern darauf zu drängen, dass sie vor allem abgeändert werden; nämlich derart, dass sie auch tatsächlich das gewünschte Bild des Colleges in der Öffentlichkeit zu erzeugen vermögen, soweit dies mit den wissenschaftlichen Zielen der Schule vereinbar ist.

Wenn die Meinung vorherrscht, dass 80 Prozent der Arbeit einer bestimmten Institution der Forschung gewidmet ist, könnte dies öffentliches Interesse eher abschrecken. Die Wahrnehmung kann zutreffen oder ein Irrtum sein. Ist sie falsch, sollte sie durch aufmerksamkeitsstarke Aktivitäten im Bereich der Lehre korrigiert werden. Trifft es jedoch zu, dass 80 Prozent der Arbeit auf die Forschung entfallen, dann sollte aus dieser Tatsache das Beste gemacht werden. Der Universitätspräsident hat dann alle Entdeckungen, die von öffentlichem

Interesse sind, bekannt zu machen. Unternimmt eine Universität eine Forschungsreise in biblische Länder, so mag das als rein wissenschaftliche Unternehmung für die Allgemeinheit auf den ersten Blick uninteressant sein. Wirft die Reise jedoch ein neues Licht auf die Bibelauslegung, so wird sie sofort das Interesse weiter Kreise der Bevölkerung wecken. Die Zoologische Fakultät forscht vielleicht nach einem obskuren Bazillus, der in keiner Beziehung zu irgendeiner menschlichen Krankheit steht. Doch allein die Tatsache, dass man sich mit Bazillen beschäftigt, kann der Öffentlichkeit auf dramatische Weise präsentiert werden.

Viele Universitäten stellen mittlerweile bereitwillig Forscher zur Verfügung, um an Untersuchungen teilzunehmen, die im öffentlichen Interesse liegen. Die Cornell-Universität zum Beispiel hat Professor Wilcox freigestellt, damit er die Regierung bei der Durchführung der Volkszählung unterstützt. Professor Irving Fisher von der Universität Yale wurde berufen, um die Regierung in währungspolitischen Fragen zu beraten.

Im ethischen Sinne verhält sich Propaganda zu Bildung und Erziehung genauso wie zu Wirtschaft oder Politik: Sie kann missbraucht werden. Sie kann so gebraucht werden, dass ein verzerrtes Bild einer Institution entsteht, und sie kann in der Vorstellungswelt der Öffentlichkeit künstliche Werte schaffen. Gegen ihren Missbrauch gibt es keine absolute Garantie.

Propaganda und Sozialwesen

Soziale Arbeit braucht PR-Berater. Da die sozialen Dienste naturgemäß von der freiwilligen Unterstützung der Wohlhabenden abhängig sind und nur mit ihrer Hilfe existieren können, müssen sie kontinuierlich Propaganda betreiben. Dementsprechend waren die führenden Persönlichkeiten der Wohlfahrtsorganisationen mit die Ersten, die Propaganda im modernen Sinne einsetzten.

Der größte Hemmschuh bei der Änderung von Gewohnheiten ist die Trägheit. Trägheit hemmt die Entwicklung der Menschheit.

Unsere Einstellungen zu sozialen Beziehungen, zur Wirtschaft sowie zur Innen- und Außenpolitik sind bestimmt von Traditionen. Der endlosen Weitergabe und willigen Übernahme althergebrachter Vorstellungen steht eine lebendige öffentliche Meinung gegenüber, die bewusst gegen die Trägheit des Denkens in Aufstellung gebracht worden ist. Früher haben allein Stammeshäuptlinge, Könige oder religiöse Führer der Meinung des Volkes ihren Stempel aufgedrückt. Heute ist jeder in der ehemals privilegierten Situation, die öffentliche Meinung umstimmen zu dürfen. Dass jeder das Recht hat, andere von seinen Ansichten zu überzeugen und für sein spezifisches Thema die Führerschaft anzustreben, ist eine der Grundfesten der Demokratie. Neue Ideen und neue Ereignisse kämpfen ständig um ihren Platz in unserem Bild von der Welt.

Soziale Ausgleichsmaßnahmen, organisierte Kampagnen gegen Tuberkulose und Krebs, die vielfältigen Bemühungen der Wissenschaft um die Ausrottung gesellschaftlicher Leiden und Missstände – eine Vielfalt von altruistischen Bemühungen, die zu beschreiben ein dickeres Buch vonnöten wäre –, sie alle müssen sich in der öffentlichen Meinung und in der Massenpsychologie auskennen, wenn sie ihre Ziele erreichen wollen. Es gibt so viel Literatur über die Vermarktung von sozialen Diensten, und die ihr zugrunde liegenden Prinzipien sind so allgemein gültig, dass es nur eines einzigen Beispiels bedarf, um diese Techniken der Propaganda zu beschreiben.

Eine Initiative hatte sich den Kampf gegen die Lynchjustiz, die

Rassentrennung und die Diskriminierung der Schwarzen in den Südstaaten auf die Fahne geschrieben. Die »Nationale Vereinigung für die Rechte der Farbigen« führte den Kampf an. Sie starteten die Kampagne jedes Jahr mit einer großen Versammlung, ein technischer Kniff, mit dem der Anlass dramatisiert und von Anfang an Aufmerksamkeit für die Kampagne erlangt wurde.

Sollte die Versammlung im Norden, Süden, Osten oder Westen des Landes stattfinden? Da man das ganze Land auf sich aufmerksam machen wollte, wurde der Vereinigung geraten, die Versammlung im Süden abzuhalten. Denn, so der Rat des Propagandisten, es ging um eine Frage der Südstaaten, und daher würde ein Veranstaltungsort im Süden mehr Gewicht haben als ein anderer – besonders deshalb, weil der Standpunkt der Vereinigung in völligem Widerspruch zur herrschenden Volksmeinung in den Südstaaten stand. Die Wahl fiel auf Atlanta, Georgia.

Als Drittes galt es Menschen auszuwählen, die für Ideen standen, die von landesweitem Interesse sind. Man bemühte sich um die Unterstützung der Führer verschiedener religiöser, politischer und sozialer Vereinigungen und bat sie in Telegrammen und Briefen um eine Stellungnahme zum Anliegen der Veranstaltung. Aber über die Meinungen dieser Gruppenführer auf nationaler Ebene hinaus war es aus technischer Sicht besonders wichtig, auch die Haltung der Meinungsführer in den Südstaaten, ja sogar in Atlanta selbst, ins Bild zu bringen, um den Sinn der Veranstaltung für die Öffentlichkeit noch deutlicher herauszustellen. Es fand sich eine Gruppe in Atlanta, die man ansprechen konnte: Priester, die mutig genug waren, sich für eine bessere Verständigung unter den Rassen auszusprechen. Sie wurden zur Teilnahme an der Konferenz eingeladen.

Die Veranstaltung verlief nach Plan, das Programm selbst folgte dem üblichen Schema. Mit dem kleinen Unterschied, dass Schwarze und Weiße aus dem Süden auf einer gemeinsamen Plattform gleiche Ansichten vertraten.

Hier und da wurde ein dramatisches Glanzlicht gesetzt. So kam es, dass die Haltung eines Meinungsführers aus Massachusetts sowohl theoretisch als auch praktisch mit der eines Baptisten-Predigers aus dem Süden übereinstimmte.

Bei einer Übertragung der Veranstaltung im Radio hätte das ganze Land die Reden hören und die Standpunkte der Redner vergleichen können – die Hörer wären vermutlich bewegt gewesen.

Stattdessen lasen die Amerikaner immerhin in der nationalen Presse davon. Denn das Ereignis war aus Elementen aufgebaut worden, die über die Grenzen des Bundesstaats hinaus das Interesse der Menschen an den Ideen weckten, und so gewann man ihre Unterstützung, sogar im Süden. Die Journalisten in den Südstaaten berichteten darüber, weil prominente Persönlichkeiten aus den Südstaaten an dem Treffen teilgenommen hatten.

Für die Veranstalter wiederum war der Kongress eine Waffe, mit der sie sich an einen immer größer werdenden Kreis von Menschen wenden konnten. Mit dem Versand von Berichten, Briefen und anderem Propagandamaterial an ausgewählte Gruppen erzielte man weitere Publikumswirkung.

Die Ergebnisse waren recht konkret. So dämmerte vielen Journalisten im Süden die Erkenntnis, dass es sich beim Rassenproblem nicht um eine rein emotionale Frage handelte, sondern um eine, über die man rational diskutieren konnte. Diese Einsicht reichten sie prompt an ihre Leser weiter. Solche Erfolge lassen sich nicht in Zahlen ausdrücken, aber definitiv hatte die Konferenz positive Auswirkungen auf das Rassenbewusstsein der Schwarzen und ihre Solidarität untereinander. Auch der Rückgang der Lynchmorde ist sehr wahrscheinlich auf diese und andere Aktivitäten des Verbandes zurückzuführen.

Werbeanzeigen und organisierte Propaganda sind auch bei vielen Kirchen Teil ihrer regelmäßigen Aktivitäten geworden. Sie haben Werbekomitees gebildet, die das Kirchenblatt ebenso nutzen wie Plakate und Rundbriefe. Viele Glaubensgemeinschaften unterhalten eigene Periodika. Das Presse- und Informationsbüro der methodistischen Kirche gibt gezielt und regelmäßig Erklärungen an Zeitungen und Zeitschriften heraus.

Doch im weiteren Sinne sind auch die eigentlichen Aktivitäten der Sozialarbeit nichts anderes als Propaganda. Eine Kampagne zur Erhaltung gesunder Zähne versucht, die Gewohnheiten der Menschen zu ändern und sie zu häufigerem Zähneputzen zu bewegen. Eine Kampagne für schönere Parkanlagen sucht die Menschen für eine Steuer

zur Verschönerung ihrer Umwelt zu gewinnen. Eine Kampagne gegen Tuberkulose will jeden davon überzeugen, dass Tuberkulose heilbar ist, dass Personen mit bestimmten Symptomen sofort zum Arzt gehen sollten und so weiter. Eine Kampagne zur Verringerung der Kindersterblichkeit versucht, Mütter dazu zu bewegen, ihre Kinder anders zu füttern und zu baden. Soziales Engagement ist in vielen Fällen mit Propaganda identisch.

Selbst wenn solche Dienste an der Gesellschaft unter der Regie von Politik und Regierung geleistet werden und weniger aus spontaner Wohltätigkeit, sind sie für ihr Gelingen auf Propaganda angewiesen. In seinem Buch *Die Entwicklung des modernen Strafrechts in Pennsylvania* schrieb Professor Harry Eimer Barnes, dass politische Einflüsse die Fortentwicklung der Verbrechensforschung in Pennsylvania behinderten. Die Gesetzgebung müsse davon überzeugt werden, dass die besten Methoden der Verbrechensforschung anzuwenden seien, und deshalb sei die Öffentlichkeit über dieses Thema aufzuklären. »Bis es so weit ist«, stellt Barnes fest, »wird die Verbrechensforschung von sporadischem Charakter sein, lokal begrenzt und insgesamt nicht effektiv. Die Bewältigung der Schwierigkeiten in den Gefängnissen scheint im Grunde eine Frage bewusster und versierter Publicity zu sein.«

Gesellschaftlicher Fortschritt besteht also einfach in besserer Aufklärung und Bildung der Öffentlichkeit im Hinblick auf unmittelbar anstehende oder künftig zu erwartende gesellschaftliche Probleme.

Kunst und Wissenschaft

Propaganda spielt eine große Rolle, wo es darum geht, der amerikanischen Bevölkerung ein tieferes Verständnis von Kunst zu vermitteln. Wenn eine Galerie die Werke eines Künstlers zeigt, sollte sie erst versuchen, Akzeptanz für ihn herzustellen. Um das Wohlwollen der Öffentlichkeit zu sichern, muss gezielt mit Propaganda gearbeitet werden.

In der Kunst wie in der Politik herrscht die Minderheit, aber sie übt ihre Herrschaft aus, indem sie auf die Öffentlichkeit zugeht, die Anatomie der öffentlichen Meinung erkennt und nutzt.

Propaganda verschafft dem Künstler in der angewandten wie in der kommerziellen Kunst mehr Möglichkeiten als je zuvor. Das hängt mit dem schon erläuterten Umstand zusammen, dass die Massenproduktion in eine Sackgasse gerät, wenn sie nur über den Preis konkurriert. Sie muss deshalb in vielen Bereichen einen Wettbewerb in ästhetischen Kriterien schaffen, und viele Branchen machen sich den menschlichen Sinn für das Schöne zunutze, um ihre Märkte und Margen auszuweiten. Mit anderen Worten: Der Künstler hat eine Chance, mit der Industrie zusammenzuarbeiten. Er kann den Massengeschmack verbessern helfen, indem er schöne statt hässliche Gegenstände des täglichen Bedarfs gestaltet, und dafür winken ihm noch Anerkennung und Geld.

Die Rolle der Propaganda besteht in dem Fall darin, zu erklären, was schön ist und was nicht. So kann die Industrie definitiv dazu beitragen, das kulturelle Niveau Amerikas zu heben. Dabei wird die Propaganda sich natürlich auf die Führer der sozialen Gruppen stützen, deren Geschmack und Meinung Gewicht hat.

Die Öffentlichkeit muss durch die Verknüpfung von Werten wie auch durch dramatische Inszenierungen für ein Thema interessiert werden. Neue Quellen der Ästhetik müssen für das Publikum attraktiv gemacht werden, indem man sie mit Werten in Verbindung bringt, auf die die Öffentlichkeit anspricht.

Nach diesem Prinzip werden Märkte für Seide aus amerikanischer

Produktion entwickelt, indem man in Paris Inspiration sucht. Paris verleiht der amerikanischen Seide Autorität, womit dem Produkt in den USA zu einer besseren Position verholfen wird. Ein Zeitungsausschnitt aus der New York Times vom 16. Februar 1925 berichtet von einem derartigen Vorgang:

> »Paris, 15. Februar. Zum ersten Mal in der Geschichte werden amerikanische Kunstgegenstände in der Abteilung ›Dekorative Kunst‹ im Pariser Louvre ausgestellt.
>
> Die Ausstellung, die am 26. Mai unter der Schirmherrschaft des Kunstministers Paul Leon eröffnet wird, enthält auch Seidenwaren der Firma Cheney Brothers (South Manchester und New York), deren Gestaltung vom berühmten französischen Bildhauer Edgar Brandt inspiriert ist, dem modernen Bellini, der aus Eisen so wunderbare Kunstwerke erschafft.
>
> Brandt gestaltete die monumentalen Eisentore der Gedenkstätte in Verdun. Er wurde um seine Teilnahme an der Ausstellung gebeten, um Frankreich die Errungenschaften amerikanischer Industriekunst nahe zu bringen.
>
> Dreißig Gestaltungslinien nach Edgar Brandts Werken werden auf mehr als zwei Kilometern Seidenstoff, Rauschgold und Samt in hundert Farben erstrahlen.
>
> Diese ›prints ferronieres‹ sind die ersten Textilien, die den Einfluss des modernen Meisters Edgar Brandt zeigen. Die seidenen Gewebe sind eindrucksvoll komponiert. Charakteristische Brandt-Motive wurden von Cheney in die großflächigen Muster eingearbeitet und stellen eine eindrucksvolle Übersetzung des Werkstoffs Eisen in Seide dar, eine Aufgabe, die eigentlich unlösbar erscheint. Stärke und Brillanz der ursprünglichen Muster werden durch die Schönheit und Wärme des farbigen Materials noch verstärkt.«

Die feierliche Eröffnung hatte zur Folge, dass die wichtigen Kaufhäuser in New York, Chicago und anderen Städten baten, die Ausstellung übernehmen zu dürfen. Sie versuchten, den Geschmack des Publikums nach den von Paris gutgeheißenen Vorstellungen zu formen. Die Seide der Brüder Cheney – ein in Massen hergestelltes, kommer-

zielles Produkt – errang öffentliche Wertschätzung, weil man sie mit der Arbeit eines bekannten Künstlers und mit einem weltberühmten Kunstmuseum in Verbindung brachte.

Das gleiche Prinzip ist auf fast jedes kommerzielle Produkt anwendbar, das schön gestaltet werden kann. Wenige Dinge des täglichen Gebrauchs, seien es Möbel, Kleidung, Leuchten, Plakate, Logos, Buchumschläge, Notizbücher oder Badewannen, sind nicht den Gesetzen des guten Geschmacks unterworfen.

In Amerika werden ganze Produktlinien mithilfe von Propaganda verändert, um ökonomische ebenso wie ästhetische Bedürfnisse besser erfüllen zu können. Die Herstellung wird modifiziert, damit es ökonomisch möglich ist, die Nachfrage nach schöneren Produkten zu befriedigen. Ein Klavierhersteller engagierte kürzlich Künstler, die Klaviere im modernistischen Stil für ihn gestalten sollten. Er hat damit nicht etwa darauf reagiert, dass es eine weit verbreitete Nachfrage nach modernistischen Klavieren gegeben hätte. Es ging dem Hersteller auch nicht in erster Linie darum, viele davon zu verkaufen. Um die Aufmerksamkeit auf seine Produkte zu lenken, musste er aber mehr bieten als bloß Klaviere selbst. Bei Teegesellschaften unterhalten sich die Menschen im Allgemeinen nicht über Klaviere – über modernistische Klaviere möglicherweise schon.

Als Minister Hoover vor drei Jahren gebeten wurde, eine Kommission zur Ausstellung Angewandter Kunst in Paris zu entsenden, half ich als Mitglied dieser Kommission bei der Organisation der Reise. Sie brachte eine Gruppe wichtiger Wirtschaftsführer nach Paris, wo sie die Ausstellung besuchten und darüber berichteten. Die Propaganda für die Zwecke und Ziele der Kommission hatte zweifellos tief greifende Wirkung auf die Einstellung der Amerikaner zum Thema Kunst und Industrie. Nur wenige Jahre später durchdrang der Einfluss moderner Kunst alle Industriebranchen.

Viele Kaufhäuser nahmen den Trend auf. R. H. Macy & Company veranstaltete eine Ausstellung mit dem Titel »Kunst im Handwerk«, bei der sogar das Metropolitan Museum of Art als Berater mitwirkte. Lord & Taylor luden zu einer Ausstellung moderner Kunst mit ausländischen Künstlern ein. Diese Kaufhäuser, die der Lebenswelt der Menschen ganz nah sind, übernahmen eine Propagandafunktion, in-

dem sie ihnen hochrangige Kunst in Verbindung mit industriellen Erzeugnissen präsentierten. Das Museum war sich der Bedeutung der Situation bewusst und nutzte die Gelegenheit, um mit der Öffentlichkeit Kontakt aufzunehmen. Es bediente sich des Kaufhauses, um die Wertschätzung für Kunst zu erhöhen.

Von allen Kunst-Institutionen leiden die Museen am meisten unter einem Mangel an Propaganda. Die meisten von ihnen haben heute einen Ruf wie Leichenhallen oder Kirchen. Eigentlich sollten sie eine Führungsrolle im kulturellen Leben der Gemeinschaft einnehmen, stattdessen haben sie jedoch kaum einen echten Bezug zum Leben. Die Schönheit der in den Museen verborgenen Schätze muss dem Publikum erst nahegebracht werden, und dazu braucht es den Propagandisten. Die Hausfrau in der Bronx hat zweifellos wenig Interesse an einer altgriechischen Vase, die im Metropolitan Museum steht. Aber ein Künstler, der mit einer Porzellanmanufaktur zusammenarbeitet, könnte das Muster der Vase für ein Service übernehmen, und dieses Service, dank Massenproduktion günstig, wird durch seine Linienführung und Farben den Sinn für Schönheit schärfen.

Manche der amerikanischen Museen stellen sich dieser Verantwortung. Das Metropolitan Museum in New York kann zu Recht stolz sein auf seine 1.250.000 Besucher im Jahr 1926 und auf seine Fähigkeit, die verschiedenen Zivilisationen, denen seine Abteilungen gewidmet sind, attraktiv in Szene zu setzen; auf seine Vorträge und Führungen, seine Sammlungen von Drucken, Fotos und Glasmalereien; seine Einrichtungen für angewandete Kunst, die sich an Unternehmen richten, auf die Gastvorträge, die im Auditorium stattfinden, und die Vorträge eigener Mitarbeiter vor Drittorganisationen; auf die kostenlosen Kammerkonzerte, die unter der Leitung von David Mannes im Museum stattfinden, und die das Museum als Heimstatt der Schönheit inszenieren. Aber das ist noch nicht die Lösung aller Probleme.

Es geht nicht nur darum, Menschen zum Besuch des Museums zu bewegen. Sondern es geht auch darum, das Museum und die Schönheit, die es beherbergt, zu den Menschen zu bringen. Der Erfolg des Museums sollte nicht nur an den Besucherzahlen gemessen werden. Seine Funktion ist nicht nur das Empfangen von Besuchern, es muss auch sich selbst und das, wofür es steht, der Gesellschaft mitteilen.

Das Museum steht gesellschaftlich für bestimmte ästhetische Maßstäbe, die durch klug gemachte Propaganda Einfluss auf den Alltag der Menschen gewinnen können. Warum sollte ein Museum nicht ein Komitee ins Leben rufen, um Standards für Inneneinrichtung, Architektur und kommerzielle Produktion zu etablieren? Oder einen Forschungsbeirat für angewandte Kunst? Warum sollte das Museum nicht dem breiten Publikum die Bedeutung der Kunstschätze, die es besitzt, in verständlichen Worten vermitteln, statt die Exponate bloß aufzubewahren?

Aus einem kürzlich veröffentlichten Jahresbericht eines Museums in einer großen amerikanischen Stadt:

»Ein wesentlicher Charakterzug eines Kunstmuseums liegt in seinem bewahrenden Anspruch. Schließlich ist es seine vornehmste Aufgabe, die großartigen Errungenschaften des Menschen in Kunst und Wissenschaft zu erhalten.« Stimmt das? Ist es nicht auch eine wichtige Aufgabe, die Bedeutung und Schönheit der Dinge, die das Museum besitzt, zu vermitteln?

Wenn das Museum aktiv werden will, dann muss es sich überlegen, wie es seine Botschaft am besten dem Umfeld, in dem es steht, vermittelt. Es muss sich persönlich um die Führungsrolle in Fragen der Ästhetik bemühen.

Was für die Kunst gilt, gilt auch für die Wissenschaft, ob theoretisch oder angewandt. Die reine Wissenschaft wurde früher von abgeschirmten Zirkeln und wissenschaftlichen Vereinigungen gepflegt und gehütet. Heute findet sie auch Unterstützung und Anregung durch die Industrie. Viele Laboratorien, in denen Grundlagenforschung betrieben wird, sind heute mit einem großen Unternehmen verbunden, das bereit ist, Hunderttausende für die Wissenschaft auszugeben, wenn sie sich die eine, bahnbrechende Erfindung oder Entdeckung davon versprechen, die sich in klingende Münze verwandeln lässt.

Wenn diese große Erfindung tatsächlich gelingt, profitieren Großunternehmen natürlich maßgeblich davon. Aber sie stehen dann auch in der Verantwortung, die neue Erfindung zum Wohle der Öffentlichkeit zu verwenden. Außerdem muss die Bedeutung der Erfindung für die Öffentlichkeit verständlich gemacht werden.

Die Industrie kann den aktuellen wissenschaftlichen Fortschritt un-

serer Zeit an den Schulen, Colleges und Postgraduierten-Kursen der Universitäten vermitteln, und sie ist auch moralisch dazu verpflichtet. Propaganda als Instrument des Wettbewerbs hat dem Erfinder große Chancen eröffnet und dem Forscher Auftrieb gegeben. In den letzten fünf oder zehn Jahren waren einige der großen Unternehmen so enorm erfolgreich, dass die gesamte Wissenschaft davon profitiert hat. Die American Telephone and Telegraph Company (AT&T), die Western Electric Company, die General Electric Company, die Westinghouse Electric Company und andere mehr haben die Bedeutung der Grundlagenforschung erkannt. Ebenso haben sie verstanden, dass ihre Gedanken der Öffentlichkeit zugänglich und verständlich gemacht werden müssen, wenn sie Erfolg haben wollen. Als Propagandahilfen kommen Fernsehen, Radio und Lautsprecher zum Einsatz.

Propaganda hilft bei der Vermarktung neuer Erfindungen. Propaganda hat die Öffentlichkeit empfänglicher für neue Ideen gemacht, indem sie immer wieder neue wissenschaftliche Erkenntnisse für sie entschlüsselt hat. Propaganda gewöhnt die Öffentlichkeit an den Wandel und den Fortschritt.

Der Mechanismus der Propaganda

Zur Platzierung ihrer Botschaften setzen Propagandaspezialisten alle Medien ein, die die Menschen täglich zum Gedankenaustausch gebrauchen. Kein Mittel der menschlichen Kommunikation könnte nicht auch als Instrument gezielter Propaganda verwendet werden, denn es geht dabei um Verständigung zwischen einem Individuum und einer Gruppe.

Der Interessenvertreter muss unbedingt begreifen, dass der relative Wert seiner verschiedenen Propagandawerkzeuge im Bezug zur Masse sich mit der Zeit verändert. Um seine Botschaft mit größtmöglicher Reichweite unters Volk zu bringen, muss er sich sofort an diese Verschiebungen anpassen. Vor fünfzig Jahren war die öffentliche Versammlung noch das Propagandainstrument par excellence. Heutzutage dagegen ist es schwierig, mehr als eine Handvoll Leute zur Teilnahme an einer Zusammenkunft zu bewegen, es sei denn, das Programm hat wirklich besondere Attraktionen aufzubieten. Einerseits sind die Menschen mit dem Auto mobiler als je zuvor, andererseits hält das Radio sie zu Hause, die Tageszeitung wiederum bringt ihnen die wichtigen Informationen ins Büro oder in die U-Bahn – und das Theater öffentlicher Versammlungen geht ihnen mittlerweile auf die Nerven.

Dafür gibt es zahlreiche andere Kommunikationsmittel. Einige davon sind neu, andere, alte, haben ein neues Gesicht bekommen. Die Zeitung wird natürlich immer ein Hauptmedium zur Verbreitung von Meinungen und Gedanken sein – mit anderen Worten, für Propaganda.

Vor wenigen Jahren noch regten sich Zeitungsredakteure darüber auf, dass »die Nachrichtenrubriken für Propagandazwecke missbraucht« würden, wie es hieß. Manche Redakteure ließen sogar eine gute Geschichte fallen, wenn sie das Gefühl hatten, ihre Veröffentlichung könnte jemandem von Nutzen sein. Diese Einstellung ist mittlerweile weitgehend verschwunden. Redaktionen entscheiden heute einzig und allein nach dem Nachrichtenwert einer Geschichte, ob sie

publiziert wird oder nicht. Eine Zeitung braucht keine Verantwortung dafür zu übernehmen, ob von ihr gebrachte Nachrichten jemandem einen Vorteil bringen. Man wird selten eine Meldung in irgendeiner Zeitung finden, die überhaupt niemandem nutzt oder schadet – das liegt in der Natur der Sache. Die Zeitung bemüht sich aber sehr wohl darum, dass ihre Nachrichten der Wahrheit entsprechen, und dass sie (weil aus der Masse eintreffender Informationen nur eine begrenzte Anzahl ausgewählt werden kann) für einen möglichst großen Teil der Leserschaft interessant und wichtig sind.

In den Meinungsrubriken kommt die Individualität der Zeitung zum Ausdruck, hier kommentiert sie Ereignisse und Gegenstände nach ihrem eigenen Standpunkt. Im Nachrichtenteil aber bemüht sich die moderne amerikanische Zeitung, die wichtigsten Ereignisse und Meinungsäußerungen vom Tage ihrem Nachrichtenwert entsprechend abzubilden.

Ob ein bestimmtes Thema Propaganda ist oder nicht, ist dabei nicht die Frage. Entscheidend ist, dass es die Nachrichtenkriterien erfüllt. Und in der Auswahl der Nachrichten ist die Redaktion in der Regel völlig unabhängig. In der New York *Times* – um ein prominentes Beispiel zu nehmen – werden Nachrichten einzig und allein aus dem Grund gedruckt, weil sie Neuigkeitswert haben. Was ins Blatt kommt und was nicht, entscheiden die Redakteure der Times vollkommen unabhängig, sie akzeptieren keine Zensur und werden von keinem äußeren Druck, von keinerlei Interessen oder Opportunismen beeinflusst. Ein gewissenhafter Redakteur, egal bei welcher Zeitung, ist sich seiner Verantwortung gegenüber der Öffentlichkeit bewusst. Die Tatsache, dass etwas passiert ist, macht es zur Nachricht.

Wenn der PR-Berater einer Idee Leben einhauchen und ihr einen Platz verschaffen kann neben anderen Ideen und Ereignissen, dann erhält sie verdiente öffentliche Aufmerksamkeit. Es kann nicht die Rede davon sein, dass er die »Nachrichten an der Quelle korrumpiert«. Er lässt Ereignisse entstehen, die in der Redaktion mit anderen Neuigkeiten vom Tage konkurrieren. Oft werden die Ereignisse, die er kreiert, besonders bereitwillig aufgenommen von der Leserschaft einer Zeitung, denn er hat sie schon mit dieser Leserschaft im Hinterkopf geschaffen.

Wenn es für die Menschen heute wichtig ist, dass dank der kommerziellen Telefongesellschaften Gespräche über transatlantische Telefonkabel geführt werden können; wenn sie sich interessieren für Erfindungen, die denjenigen, die sie vermarkten, wirtschaftlichen Vorteil bringen oder für Henry Fords epochemachende Automobile – dann sind das alles Nachrichten. Die sogenannte Propagandaflut in den Redaktionen des Landes könnte genauso gut im Papierkorb landen, wenn die Redakteure das wollten.

Die Quelle der Nachrichten, die der Redaktion angeboten werden, sollte allerdings immer klar benannt werden, und die Fakten sollten eindeutig zuzuordnen sein.

Bei den Zeitschriften liegt der Fall etwas anders. Eine durchschnittliche Zeitschrift hat nicht das Ziel, die Nachrichten im realistischen Verhältnis wiederzugeben. Sie wählt ihr Material nach eigenen Kriterien, passend zur Linie ihres Magazins. Die Zeitschrift ist, anders als die Zeitung, kein Organ der öffentlichen Meinung, sondern tendenziell eher ein propagandistisches Medium im Interesse einer bestimmten Idee. Da kann es um gute Haushaltsführung ebenso gehen wie um modische Kleidung und Wohnen, um Skandale oder Erbauliches, um Liberalismus oder einfach nur Unterhaltung. Ein Magazin verkauft vielleicht Gesundheit, das zweite englische Gärten, ein drittes Herrenmode, ein viertes Nietzsches Philosophie.

In allen Bereichen, auf die sich die Zeitschriften spezialisieren, kann der PR-Berater eine wichtige Rolle spielen. Denn im Interesse seiner Kunden kann er ihnen dabei helfen, Ereignisse zu generieren, die gut für ihre Propaganda zu gebrauchen sind. Eine Bank, die ihre Beratungsabteilung für Frauen bekannter machen möchte, könnte zum Beispiel einer führenden Frauenzeitschrift eine Artikelserie zur Verfügung stellen, in der die Leiterin dieser Abteilung über Möglichkeiten der Geldanlage informiert. Umgekehrt kann die Frauenzeitschrift diese neue Servicerubrik nutzen, um ihr Ansehen aufzuwerten und ihre Auflage zu erhöhen.

Der Vortrag, einst ein mächtiges Instrument zur Beeinflussung der öffentlichen Meinung, ist heute oft nur noch Symbol und Ritual. Sein Stellenwert liegt aus Propaganda-Sicht weniger in seinem Inhalt als allein in der Tatsache, dass er gehalten wird. Selbst wenn Professor

Soundso vor nur 50 oder 500 Menschen über seine bahnbrechende Erfindung spricht: Wenn er von Bedeutung ist, wird der Vortrag im Radio übertragen. In allen Zeitungen wird darüber berichtet und die öffentliche Diskussion angeregt. Der wahre Wert des Vortrags besteht aus Sicht der Öffentlichkeitsarbeit also in seinem Echo.

Im Moment ist das Radio eines der wichtigsten Werkzeuge des PR-Spezialisten. Welchen Rang es in Zukunft einnehmen wird, ist allerdings ungewiss. Vielleicht wird es der Zeitung als Werbemedium Konkurrenz machen. Seine Fähigkeit, zur gleichen Zeit Millionen Menschen zu erreichen, macht es für Werbetreibende natürlich attraktiv. Und da das durchschnittliche Werbebudget begrenzt ist, geht das Geld, das im Radio ausgegeben wird, der Zeitung verloren.

Inwieweit sind sich nun die Verlage dieses neuen Phänomens bewusst und stellen sich darauf ein? Der Rundfunk rückt dem amerikanischen Journalismus auf die Pelle. Die Zeitungen haben das Werbepotenzial der Hersteller von Radiogeräten sowie der großen und kleinen Radioläden erkannt. Die Zeitungen geben dem Radio in ihrer Berichterstattung einen Stellenwert, der der wachsenden Bedeutung des Radios bei der Bevölkerung entspricht. Gleichzeitig haben einige Zeitungshäuser Radiosender aufgekauft und sie in ihren Nachrichten- und Unterhaltungskonzern integriert.

Werberaum könnte von den Verlagshäusern in Zukunft möglicherweise in zwei Formen verkauft werden: als Anzeigen und in Form von Sendezeit. Wahrscheinlich werden Zeitungshäuser mit Werbetreibenden in Zukunft Verträge auf Grundlage ihrer gedruckten Auflage und ihrer Senderreichweite schließen. Zwar wird derzeit bereits beides verkauft, aber die Zeitungen betrachten die Gebiete Papier und Funk noch getrennt.

In der momentanen Situation versuchen große Gruppen mit jeweils verschiedenem Hintergrund, politisch, rassisch, religiös, wirtschaftlich oder berufsständisch, die Radiosender über ihre Werbeausgaben für ihre Zwecke einzuspannen. Ist das die Zukunft? Oder ist es auch vorstellbar, dass Amerika das englische Lizenz-System übernimmt, bei dem der Hörer, und nicht die Reklame, für das Radio zahlt?

Ob und wie sich das derzeitige System auch verändern mag, der Werbende und der Propagandist sind beide gezwungen, sich daran

anzupassen. Ob Sendezeit künftig offen als Werbezeit verkauft werden wird, die Botschaft die Öffentlichkeit in Unterhaltungs- oder Nachrichtenformaten versteckt erreicht, oder ob es spezielle Programme für bestimmte Hörergruppen geben wird – der Propagandist muss sich auf die Gegebenheiten einstellen und sie nutzen.

Der amerikanische Film ist das größte unterschwellige Propagandamedium unserer Zeit. Er eignet sich hervorragend zur Verbreitung von Meinungen und Ideen.

Filme können die Gedanken und Gewohnheiten einer ganzen Nation prägen. Es werden Filme produziert, von denen man erwartet, dass die Leute sie sehen wollen – und deshalb werden darin eher selten neue Denkanstöße gegeben, sondern man bedient die Nachfrage, indem populäre Tendenzen aufgegriffen, betont oder gar übertrieben werden. Der Film beschäftigt sich nur mit Themen, die gerade im Trend liegen. So wie die Zeitung Nachrichten liefert, liefert der Film Unterhaltung.

Personen können ebenfalls als Propagandainstrument betrachtet werden. Vielleicht ist der Einsatz der Persönlichkeit zu diesem Zweck sogar schon überbeansprucht? Das Foto von Präsident Coolidge, auf dem er mit waschechten Indianerhäuptlingen in vollem Stammesornat posiert, war nur der krönende Abschluss einer weit überzogenen Berichterstattung über seinen Urlaub. Durch den Missbrauch der gleichen Techniken, die eine Person des öffentlichen Lebens zu dem gemacht haben, was sie ist, kann ihr Bild auch ins Absurde überdreht werden. Und doch wird das glaubwürdige In-Szene-Setzen von Persönlichkeiten auch in Zukunft eine der wichtigsten Aufgaben des PR-Beraters sein. Die Öffentlichkeit verlangt instinktiv nach einem Menschen, der symbolisch ein Unternehmen verkörpert, das im Blickpunkt öffentlicher Aufmerksamkeit steht.

Es gab einmal einen Bankier, der seinen Partner entließ, weil der sich von seiner Frau hatte scheiden lassen.

»Aber was«, fragte der Partner, »hat mein Privatleben mit meiner Arbeit bei der Bank zu tun?« »Wenn du nicht einmal deine eigene Frau im Griff hast«, war die Antwort, »warum sollten die Menschen dann glauben, dass du in der Lage bist, ihr Vermögen zu verwalten?«

Der Propagandist muss Persönlichkeiten genauso behandeln wie al-

le übrigen Faktoren in seinem Tätigkeitsbereich.

Eine Persönlichkeit kann Tatsachen schaffen, so wie Charles Lindbergh, der die Beziehungen zwischen den Vereinigten Staaten und Mexiko verbesserte. Umgekehrt können Ereignisse Persönlichkeiten schaffen, so wie der Spanisch-Amerikanische Krieg den Kriegshelden Theodore Roosevelt als politische Figur hervorbrachte. Was Ursache ist und was Wirkung, ist oft schwer zu sagen. Wenn eine öffentliche Person sich einmal entschieden hat, für welche Ziele sie einstehen möchte, muss sie sich selbst objektiv beobachten. Sie muss sich der Welt zeigen, wie es ihrem wahren Charakter und ihren Zielen entspricht.

Es gibt zahlreiche andere Kanäle, über die man das öffentliche Bewusstsein erreichen kann, manche traditionell und manche neu, wie das Fernsehen. Ich werde an dieser Stelle nicht jede dieser Möglichkeiten im Einzelnen erörtern. Schulen könnten ihren Schülern im Unterricht neue wissenschaftliche Erkenntnisse vermitteln. Dass die Wirtschaft davon profitiert, wenn die Bevölkerung ihre dahingehenden Aktivitäten kennt und versteht, ist eine Tatsache. Das muss aber noch nicht automatisch bedeuten, dass die entsprechenden Informationen nur Propagandazwecken dienten und es nicht sowieso wert wären, im Unterricht behandelt zu werden. Wenn ein Backwarenunternehmen einer Schule Illustrationsmaterial zum Thema Brot backen zur Verfügung stellt, dann ist daran grundsätzlich nichts auszusetzen. Wichtig ist, dass das gelieferte Material korrekt und wahrheitsgetreu ist und die Schulleitung derartige Angebote sorgfältig auf ihren Unterrichtswert hin überprüft, bevor sie übernommen werden.

Es kann sein, dass die Öffentlichkeit durch einen Film oder eine tausend Meilen entfernt stattfindende Parade auf ein neues Produkt aufmerksam gemacht wird. Oder der Hersteller eines neuen, billigen Flugzeugs spricht über Rundfunk und Fernsehen persönlich zu Millionen Haushalten. Wer seine Botschaft möglichst effektiv an die Öffentlichkeit bringen möchte, muss sich möglichst aller Kanäle der Propaganda bedienen.

Der Öffentlichkeit werden die Methoden, mit denen ihre Meinungen und Gewohnheiten geformt werden sollen, immer mehr bewusst. Und je mehr die Menschen über die Prozesse und Abläufe wissen,

desto offener werden sie dafür sein, wenn sinnvoll an ihre eigenen Interessen appelliert wird. Egal wie feinfühlig oder gar zynisch die Öffentlichkeit im Hinblick auf die Methoden der Publicity wird – sie wird weiterhin auf gewisse grundlegende Reize reagieren, denn sie wird immer Nahrung brauchen, sich nach Unterhaltung und Schönheit sehnen und sich einer Führung unterordnen.

Wenn die Menschen sich ihrer Konsumbedürfnisse besser bewusst sind, dann werden sich die Unternehmen den neuen Standards stellen. Wenn die Menschen der alten Methoden überdrüssig werden, mit denen man sie von einem Produkt oder einer Idee überzeugen wollte, dann werden ihre Führer die Botschaft subtiler verpacken müssen.

Propaganda wird niemals sterben. Kluge Menschen müssen sich darüber klar werden, dass Propaganda das moderne Instrument ist, mit dem sie für konstruktive Ziele kämpfen können, und das ihnen hilft, Ordnung ins Chaos zu bringen.

I

Bis zum Ersten Weltkrieg war die Bezeichnung »Propaganda« kaum bekannt. Verwendet wurde sie nur von ein paar Aktivisten für soziale Reformen und einer Handvoll Intimkenner des Vatikans. »Propaganda« war einfach eine Bezeichnung für eine Tätigkeit und weckte noch keine negativen Assoziationen, wie das heute der Fall ist.

Aufgetaucht ist die Bezeichnung erstmals 1622, als Papst Gregor XV. angesichts der Gefahr eines sich gewaltig ausbreitenden Protestantismus eine neue Institution innerhalb der römischen Kurie schuf: die »Congregatio de Propaganda fide«, ein Amt zur Propagandierung des (richtigen) Glaubens, deren Name im Zweiten Vatikanischen Konzil 1967 in »Kongregation für die Evangelisierung der Völker« umbenannt wurde. Diese neue Institution sollte über die missionarischen Bemühungen der Kirche in der ganzen Welt wachen: »Sie ist zuständig für alle Belange, die die Verbreitung des Glaubens in der Welt betreffen.« Über das Schaf, das verloren durch die Welt irrt, schrieb Gregor XV:

> »Es ist wünschenswert, dass sie, beseelt von der göttlichen Gnade, nicht länger von einem Irrglauben zum nächsten streunen, über die öden Weiden der Treulosigkeit, vergiftetes und gar Tod bringendes Wasser trinken, sondern auf die Weiden des wahren Glaubens gelangen, zu einer Heilslehre zusammenfinden und zu den Quellen des Lebens geführt werden.«[1]

Die Bezeichnung »Propaganda« hat ihre strenge katholische Aura weit bis ins 19. Jahrhundert behalten; und oft, wenn jemand den römisch-katholischen Ursprung des Wortes betonte, war dies negativ

---

[1] Der lateinische Text der Bulle von Gregor XV ist erschienen in *Magnum bullarium Romanum: bullarum, privilegiorum ac diplomatum Romanorum Pontificum amplissima collectio* (Graz, Österreich: Akademische Druck- und Verlagsanstalt, 1964-1966). Im Internet ist der Text im Archiv der University of Notre Dame zu finden: http://classic.archives.nd.edu/bull.htm.

gemeint. »Abgeleitet aus der Congregatio de Propaganda fide wird der Begriff Propaganda im modernen politischen Dialog als Vorwurf gebraucht gegenüber dem Verbreiten von Meinungen und Prinzipien von Geheimbünden, die bei den meisten Regierungen Schrecken und Ablehnung auslösen«, schrieb der britische Chemiker William Thomas Brande im Jahr 1842.[2]»

Auch wenn man damals mit Propaganda etwas Düsteres bezeichnen konnte, rief das Wort doch noch nicht reflexartig die Vorstellung eines subversiven Lügenkomplotts hervor, dafür war es schlicht zu wenig bekannt. Das ist erst seit den 1920er Jahren so. Und daraus zog der Vatikan die Konsequenz und benannte seine Congregatio 1967 um. In seinen *English Traits* von 1856 verwendet Ralph Waldo Emerson das Adjektiv »propagandistisch« ohne jede Anspielung auf eine verstohlene Verbreitung eines wie auch immer als schädlich angesehenen Glaubens oder einer Überzeugung. Er beschreibt die Briten als »immer noch aggressiv und propagandistisch in der Art, wie sie ihre Meisterschaft in der Kunst und der Freiheit beherrschen.« Hier bedeutet Propaganda also nicht Unterwanderung, sondern steht für die höchste Form der Aufklärung:

> »Ihre Gesetze sind gastfreundlich, und die Sklaverei gibt es bei ihnen nicht. Jede Form der Unterdrückung ist zufällig und vorübergehend, ihr Erfolg ist nicht abrupt oder dem Zufall geschuldet. Sie haben sich ihre Ausdauer und ihre Selbstbestimmung über viele Zeitalter hinweg erhalten.[3]«

Bis zum Ersten Weltkrieg wurde Propaganda nicht abwertend, sondern viel eher neutral verwendet. So gibt beispielsweise das *Oxford English Dictionary* diese unaufgeregte (und sehr richtige) Definition von Propaganda: »Jede Vereinigung, systematische Absprache oder organisierte Bewegung zur Propagierung einer bestimmten Doktrin oder Praxis.« So wurde Propaganda nicht als Instrument zur Verbrei-

---

[2] William Thomas Brande, A Dictionary of Science, Literature and Art (London: Longman, Brown, Green, and Longmans, 1842).

[3] *The Collected Works of Ralph Waldo Emerson* (Cambridge, Mass.: Harvard University Press, 1994), vol. 5, English Traits, S. 25.

tung von »Hass und Schrecken« in den Köpfen von Bürokraten wahrgenommen, sondern als Plan, dessen Ziele abscheulich oder schädlich sein konnten, aber ebenso gut nützlich und positiv – je nach Autor und dessen Ziel (und je nach Standpunkt des Wahrnehmenden natürlich). Eine Kampagne für die Verbesserung der Situation im Gesundheitswesen, für Impfungen, gesündere Ernährung und die Einrichtung von Spucknäpfen war genauso ein Propaganda-Feldzug wie eine antiklerikale, sozialistische oder nationalistische Kampagne. Dieses Wissen wurde von all jenen geteilt, die das Wort verwendeten. Zum Synonym für fettgedruckte Lügen wurde es erst, als die Alliierten das Wort der britischen und US-amerikanischen Bevölkerung beibrachten. Bis dahin war Propaganda als Begriff so unwichtig, dass er der *Encyclopedia Britannica* von 1911 noch nicht einmal einen Eintrag wert war.

Der Krieg hatte vielschichtige Auswirkungen auf das Ansehen von Propaganda. Obwohl Propaganda von Regierungen, wenn auch unter anderem Namen, jahrhundertelang eingesetzt worden war (Napoleon gilt als besonders gewiefter Anwender), so war es bis 1915 nicht üblich, dass Regierungen systematisch die gesamte Armada der modernen Medien einsetzten, um ihren Bürgern nationalen Fanatismus einzupeitschen. Den Regierungen gelang es sogar, eine Massenbegeisterung für einen Krieg auszulösen, der weltweit Mord- und Totschlag mit sich brachte – eine Aussicht, die dieselben Massen eigentlich hätte abschrecken müssen, weil er die meisten, die tatsächlich an diesem Krieg teilnahmen, zerstörte. Der anglo-amerikanische Hang, die »Hunnen« zu dämonisieren und den Krieg zu einem Wettstreit zwischen atlantischer Kultur und preußischer Barbarei zu überhöhen, hinterließ bei vielen einen derart starken Eindruck, dass sich die Welt der Politik und Wirtschaft auf immer veränderte.

Seit dem Ersten Weltkrieg ist die »öffentliche Meinung« etwas, das gesteuert werden muss – und zwar von Fachleuten, die für die Ausübung dieses so wichtigen Handwerks ausgebildet werden.

Der Krieg verbesserte die Lage derer, die ihr Leben mit dem Überreden der Öffentlichkeit verdienen. Lange Zeit hatten die Mächtigen in Industrie und Handel die Werbetreibenden für Scharlatane gehalten, für Quacksalber, die gut genug waren, um Heilmittelchen und Zigaretten zu verkaufen. Den Verkauf von Dienstleistungen oder Pro-

dukten nahm jeder Boss, der halbwegs bei Verstand war, selbst in die Hand. Das neue Feld der Public Relations litt außerdem an dem schlechten Ansehen, das es bei den oberen Klassen der Gesellschaft genoss. Für die oberen Zehntausend war die Arbeit dieser Werber bis zum Ende des Ersten Weltkriegs unweigerlich mit dem etwas anrüchigen Geschäft der Broadway-Bühnen verbunden.

Die groß angelegte Kampagne der Alliierten, die Demokratie zu feiern (oder zu verkaufen), war dermaßen erfolgreich, dass sie den Propagandisten, als der Krieg zu Ende war, die Möglichkeit bot, eine Reihe unterschiedlicher Öffentlichkeiten zu bearbeiten – zugunsten solcher Unternehmen wie General Motors, Procter & Gamble, John D. Rockefeller oder General Electric.

Und so herrschte zwischen dem Vertrag von Versailles und dem Crash im Jahr 1929 große Euphorie im boomenden Feld der Friedenszeiten-Propaganda. Die Werbeleute und Publizisten der neuen Generation waren nicht länger Hausierer, sondern Profis, und sie verkauften ihr Wissen an das große Business mit Büchern, Essays, Reden und Events, in denen sie die wunderbare Wirkung der Propaganda oder Öffentlichkeitsarbeit, wie sie ihre Tätigkeit immer häufiger nannten, anpriesen – auch dies Propaganda, um die eigene Zunft voranzubringen. Und die großindustrielle Klientel fing an, diesen Veröffentlichungen zu glauben. Dem Selbst-ist-der-Mann-Evangelium der Propagandisten (viele von ihnen Pfarrerssöhne) zufolge leistete ihre revolutionäre »Wissenschaft« weitaus mehr, als nur ein paar Leute reich zu machen. Nicht anders als in Kriegszeiten sollte die Propaganda die Menschen in Aufregung versetzen und den Prozess der Zivilisation vorantreiben, indem man beispielsweise Immigranten und anderen Mitmenschen mit bescheideneren Fähigkeiten beibrachte, durch cleveren Konsum etwas aus sich zu machen und zu glücklichen und vorzeigbaren Amerikanern zu werden.

Die gesamten 20er-Jahre über betrieben die Advokaten der Propaganda diese Imagepflege des neuen Berufsstandes, und Propaganda wurde immer mehr zur neuen Kraft des Fortschritts, mit der jedes Leben besser und jedes Heim schöner werden sollte. Dieser geradezu religiöse Touch hat die Zeiten überlebt in Büchern mit Titeln wie *Business the Civilizer* von Earnest Elmo Calkins aus dem Jahr1928, was man

etwa mit »Die zivilisatorische Wirkung der Wirtschaft« übersetzen könnte. Hierher gehören aber auch der Bestseller in Erzählform wie *The Man Nobody Knows* von Bruce Barton von 1925 sowie eine ganze Reihe weniger herausragender Publikationen, die sich alle unter der Rubrik Propaganda-Propaganda zusammenfassen ließen. Nicht anders als ihrem Prototypen aus Kriegszeiten war auch der Nachkriegspropaganda ein ungeheurer Erfolg beschieden. Es gelang ihr, nicht nur Geschäftsleute, sondern auch Journalisten und Politiker davon zu überzeugen, dass »die Herstellung von Konsens«, wie Walter Lippmann das so trefflich auf den Punkt gebracht hatte, eine Notwendigkeit für den gesamten öffentlichen Raum war.[4]

Trotz der Erfolge lief in der Eigenkampagne von Anfang an einiges schief. Der eigentliche Name des Produkts, Propaganda, machte Schlagzeilen in den Medien wie in privaten Gesprächsrunden und wurde – Ironie des Erfolges – immer mehr zum Schimpfwort. Dieselbe Kriegsdynamik, die den Begriff aus dem Schattenreich des Unbekannten geholt und zu einem Wort des täglichen Gebrauchs gemacht hatte, hatte aus der neutralen Bezeichnung eine abschätzige werden lassen. Just in dem Augenblick, in dem die Propagandisten die Professionalisierung ihres Berufsstandes bejubelten, wurde aus der Bezeichnung Propagandist eine Beleidigung.[5]

Zufall war das nicht, sondern das paradoxe Ergebnis des Erfolgs der Kriegspropagandisten: Sie selbst waren es, die für eine negative Konnotierung des Worts gesorgt hatten, indem sie »Propaganda« ausschließlich mit den dunklen Machenschaften des Feindes in Verbindung brachten. »Wir nannten es nicht Propaganda, denn dieses Wort hatte in den Händen der Deutschen die Bedeutung von Lüge und Korruption angenommen«, schreibt George Creel, der Leiter der US-Behörde zur Kriegsinformation, 1920 in seinem Buch *How We Advertised America* (Wie wir Amerika vermarkteten). Da die Deutschen das Wort

---

[4] Lippmann verweist auf die »Produktion von Konsens« in *Public Opinion*, erschienen 1922 (New York: Free Press, 1997), S. 158.

[5] Für eine unverzichtbare Studie des intellektuellen Unbehagens in Bezug auf »Propaganda« in den Nachkriegsjahren siehe Brett Gary, *The Nervous Liberals: Propaganda Anxieties from World War I to the Cold War* (New York: Columbia University Press, 1999), besonders S. 15-53.

Propaganda beschmutzt hatten, wurde es, laut Creel, von den Amerikanern nie als Bezeichnung für ihre eigenen Veröffentlichungen verwendet. Sie zogen andere, wohlklingende Namen vor: »Unser Einsatz stand von Anfang bis Ende im Dienst von Bildung und Information, denn wir hatten so großes Vertrauen in unsere Sache, dass außer der einfachen und geradlinigen Offenlegung der Fakten keine zusätzlichen Argumente nötig waren.«[6]

Dieses Zitat ist natürlich selbst ein hervorragendes Beispiel für Propaganda. Es tut nichts anderes, als auf plumpe Art und Weise dasselbe Thema zu wiederholen, das Creel & Co während des Krieges Tag für Tag nach Hause gefunkt hatten: Deutsche lügen immer, Amerikaner sagen immer die Wahrheit. Wie es dazu kam, dass die deutsche Propaganda »mit Lüge und Korruption in Verbindung gebracht wird«, beantwortet Creel lieber nicht. Er verbirgt die Akteure geschickt (wenn man das geschickt nennen kann) in seiner Passiv-Konstruktion. Es gäbe viel über Creels Verschleierungstaktik zu sagen und darüber, wie seine eigenen Propagandisten die deutsche Propaganda in die Nähe von Lüge und Korruption rückten – sie taten das in genau der Weise, die Creel im zitierten Absatz anwendet. Uns geht es hier aber nicht um die konstituierende Selbstverleugnung von Propaganda, sondern um die pejorative Wirkung der alliierten Propaganda auf das heikle Wort selbst.

Im Ersten Weltkrieg war es unsere eigene Propaganda, die »Propaganda« den negativen Beigeschmack verlieh. In die Nähe der Hunnen gerückt, konnte das Wort seine Unschuld nicht wiedergewinnen – nicht einmal dann, als die alliierte Propaganda in Friedenszeiten verkündete, der Hunne sei in letzter Zeit dank des Einflusses von Amerikanern und Briten nicht mehr so barbarisch wie früher. Als die Bürger mehr und mehr über die Lügen, Halbwahrheiten und Übertreibungen erfuhren, die ihnen die eigenen Regierungen aufgetischt hatten, betrachteten sie Propaganda als eine noch perfidere Waffe – denn erst jetzt verstanden sie, dass sie selbst das Ziel von Propaganda waren.

---

[6] George Creel, *How We Advertised America* (New York: Harper & Brothers, 1920), S. 3.

II

Den zweifellos ehrgeizigsten Versuch, den Begriff zu retten, unternahm Edward Bernays mit seinem Buch *Propaganda* von 1928. Mit der detailgenauen Beschreibung einer Reihe sehr unterschiedlicher Propaganda-Aktivitäten – allesamt ideenreich, einem guten Zweck dienend und ehrlich in ihrer Umsetzung – versucht Bernays, den Begriff von seiner Anrüchigkeit zu befreien. Seine Motivation ist jedoch doppelbödig. Bernays bezeichnete sich selbst mehrfach als »Wahrheitssucher und Propaganda-Propagandist«, so auch in einer anderen Legitimationsschrift aus dem Jahr 1929.[7] Bernays' Anliegen ist zum Teil wissenschaftlicher Natur. Er ist davon überzeugt, dass sein Vorhaben, das Wort zu rehabilitieren, eine intellektuelle Notwendigkeit ist.

Und Bernays hat recht, denn es gibt keinen gleichwertigen Ersatz für Propaganda, das einzige Wort, das im Unterschied zu all den Euphemismen die Sache beim Namen nennt. Sein Wunsch, die passende Beschreibung beizubehalten, ist Beweis für seinen ernst gemeinten Einsatz für präzise Sprache. Bernays war niemand, der die Dinge übertrieb, weder die Waren seiner Kunden, noch den Erfolg seiner Kunst. Bernays selbst gab seine Vorliebe für das Wort nie ganz auf.[8]

Weder in *Propaganda* noch in anderen Schriften von Bernays findet sich jener prahlerische Ton in Bezug auf die utopischen Ziele seiner Kunst, den man bei so vielen seiner Kollegen in den 20er-Jahren an-

---

[7] Bernays, E.L. (1929). »Are We Victims of Propaganda?« *The Forum*, 81 (3), March, 1929, S. 142-149. Bernays' Beitrag erschien im Rahmen eines intensiven Austauschs mit dem Sozialpsychologen Everett Dean Martin, der Propaganda kritisch gegenüberstand. Diese Auseinandersetzung ist bemerkenswert, da Martins *The Behavior of Crowds: A Psychological Study* (1911) starken Einfluss auf Bernays' Denken hatte. Stuart Ewen, *PR! The Social History of Spin* (New York : Basic Books, 1996), S. 144.

[8] Siehe Bernays' Diskussion des Begriffs in *Biography of an Idea: Memoirs of Public Relations Counsel Edward L. Bernays* (New York: Simon & Schuster, 1965), S. 287 ff. Bemerkenswert ist, dass Bernays, wie Creel vor ihm, die plötzliche, negative Konnotation nicht der ständigen Behauptung der Alliierten, »Propaganda« sei eine feindliche Aktivität, zuschreibt, sondern den Feinden selbst: »Ich habe mich [1918-1919] immer als Propagandist bezeichnet, obwohl der Begriff von der deutschen Propaganda des Kaisers und von den Kommunisten befleckt wurde.«

trifft. Bernays' Ton ist der des Managements, nicht der eines großen Utopisten. Er verspricht nicht, die Welt in ein modernes Paradies zu verwandeln. Seine Vision wirkt sogar eher bescheiden. Eine Welt, die ihre Informationen mittels »Public Relations« bezieht, wird einfach eine reibungslos funktionierende Gesellschaft sein, in der wir alle, ohne dass wir es bemerken, durchs Leben gesteuert werden von einer wohlmeinenden Elite aus rational agierenden Manipulatoren.

Bernays ließ sich inspirieren von den Schriften Walter Lippmanns, dessen Klassiker *Public Opinion* bereits 1922 erschienen war. Von seinen Beobachtungen zu dem ungeheuerlichen Erfolg der alliierten Propaganda-Maßnahmen (und seinem eigenen Beitrag als US-Kriegs-Propagandist), der Lektüre von Gustave LeBon, Graham Wallas und John Dewey war Lippmann zu der freudlosen Ansicht gekommen, dass die Bürger in der modernen Massengesellschaft mehr oder weniger unfähig seien, einen klaren Gedanken zu fassen oder präzise wahrzunehmen, ausschließlich aus Herdentrieb und Vorurteilen agierten und leicht zu verunsichern seien durch externe Stimuli. Ihnen fehle jede Basis, um selbstständig Entscheidungen zu treffen oder sich auf einen rationalen Diskurs einzulassen. »Demokratie« sei daher auf eine der Regierung übergeordnete Struktur aus unabhängigen Fachleuten angewiesen, um die Lage zu analysieren, die Dinge durchzudenken und so darauf achtzugeben, dass die nationalstaatliche Gemeinschaft nicht auseinanderfällt. Selbst wenn man davon ausgeht, dass man der Menschheit das Denken beibringen kann, so sei dies ein langfristiger und sich äußerst langsam vollziehender Prozess. In der Zwischenzeit müssten die wichtigsten Themen in einen Rahmen gesetzt und die wichtigsten Entscheidungen von »einer verantwortungsvollen Regierung« getroffen werden.[9]

Während Lippmanns Argumentation mit großer Komplexität behaftet ist und man die Melancholie des desillusionierten Sozialisten heraushört, ist Bernays' Fortführung geradlinig und enthusiastisch. »Wir werden von Personen regiert, deren Namen wir noch nie gehört haben. Sie beeinflussen unsere Meinungen, unseren Geschmack, unsere Gedanken.« Dieses »Schattenkabinett« besteht aus heroischen Eli-

[9] Lippmann, *Public Opinion*, S. 251. »The democratic El Dorado« erscheint auf S. 195.

ten, die cool bleiben, alles zusammenhalten und dabei »Ordnung in das Chaos bringen« – nicht anders als Gott am Anfang der Zeit.

»Sie steuern die öffentliche Meinung, stärken alte gesellschaftliche Kräfte und bedenken neue Wege, um die Welt zusammenzuhalten und zu führen.« Wo Lippmann akribisch und manchmal geradezu ausufernd ist, wenn er nachzuweisen versucht, warum so viele Menschen Schwierigkeiten haben, geradlinig zu denken, setzt Bernays all das schon als »Tatsache« voraus. Herrschaft wird bei ihm ausgeübt von einer Art Manager-Aristokratie, die in aller Ruhe darüber befindet, was wir einkaufen, wie wir bei den Wahlen abstimmen und was wir für gut und was für schlecht halten. »Sie regieren uns dank ihrer angeborenen Führungsqualitäten«, schreibt er, »ihrer Fähigkeit, der Gesellschaft dringend benötigte Impulse zu geben, und aufgrund der Schlüsselpositionen, die sie in der Gesellschaft einnehmen.«

Obwohl Bernays andeutet, einer von »uns« zu sein, wird doch schnell deutlich, dass er sich selbst diesem übergeordneten Aufsichtsnetzwerk zugehörig fühlt, wobei er seinen eigenen Berufsstand als den wichtigsten innerhalb dieses Netzwerks betrachtet. Auch hier bleibt Bernays aktiv in seiner Doppelrolle als eine Art Wahrheitssucher und Propaganda-Propagandist. Zwar glaubt er tatsächlich an seine hierarchische Konzeption der »Demokratie« (und das über viele Jahrzehnte hinweg, wenn man Stewart Ewen glauben darf,[10] aber Propaganda ist im wesentlichen ein Buch über Kundenansprache und kein Beitrag zur sozialen Theoriebildung. Propaganda ist keine erschöpfende Behandlung des Themas Propaganda, sondern Propaganda in eigener Sache. Es ist ein glänzendes Plädoyer für die Propaganda-Arbeit und ihre positiven Einflüsse auf die Massengesellschaft: eine ausgedehnte Werbung für Public Relations – so wie sie von Bernays selbst erlernt und mit seiner Intelligenz und handwerklichem Können glänzend umgesetzt wurde.

1928, im Erscheinungsjahr von *Propaganda*, war er selbst die führende Figur im diesem sich ausdehnenden Berufsfeld. Es war ihm gelungen, seinem Handwerk Seriosität und Ansehen zu verleihen (er

---

[10] Ewen interviewte den späten Bernays sehr ausführlich. Um einen Einblick in Bernays’ hierarchische Weltanschauung zu bekommen, siehe *PR! The Social History of Spin*, S. 9-70.

bezeichnete sich selbst als Public Relations-Berater), und er konnte sich vor Aufträgen kaum noch retten. Folglich standen seine Dienste nicht jedem zur Verfügung, und so ist Propaganda ein Buch, das sich im Wesentlichen an Bernays' großindustrielle Klientel richtet, auch wenn Bernays dies wiederholt zu verschleiern versucht.

Zu Beginn suggeriert der Gebrauch des »Wir«, dass er, wie die meisten von uns in ihrer Verwirrung, Ziel der Propaganda ist und nicht etwa selbst der gewiefteste aller »unsichtbaren Herrscher«. Im ersten Kapitel mystifiziert er zudem seinen eigenen Stand, indem er Propaganda als ein Bemühen darstellt, volksnah zu sein, und nicht als ein teures Spiel, in dem diejenigen am besten sind, die am meisten Geld ausgeben können. Zu diesem Zweck stellt Bernays vorteilhafte Kundenlisten zusammen: bescheidene Bürgerorganisationen und deren Veröffentlichungen wie die Arion Singing Society oder die National Nut News. Die großen Aktiengesellschaften werden nur am Rande erwähnt. Und vielleicht ist Bernays auch nicht ganz ehrlich, wenn er beschreibt, wie Propaganda zur Unterstützung von Bildung, sozialen Diensten, Kunst und Wissenschaft beitragen könne – kleine Abstecher in soziale oder kulturelle Belange, die so scheinbar aus dem Buch etwas anderes machen sollen als es ist: ein Lehrbuch für die Wirtschaft, um von den Kenntnissen des Autors zu profitieren. Propaganda lehrt uns im Wesentlichen, wie Bernays den Großen im Geschäft dabei hilft, mit ihren diversen Absatz- und Imageproblemen fertig zu werden.

In dieser Hinsicht war er eine Klasse für sich. Nur Ivy Lee war als PR-Mann ähnlich berühmt, aber seine Erfolge waren weder so zahlreich noch so aufsehenerregend wie diejenigen von Bernays. Und nach 1928, nach dem Erscheinen des Buchs, kamen noch viele Erfolge hinzu. Von Propaganda kann man am meisten an jenen Passagen lernen, in denen Bernays erklärt, wie und warum er genau dies und jenes für einen seiner Kunden getan hat. Es gibt zahlreiche solche Stellen, denn für jedes Beispiel erfolgreicher Propaganda, das im Buch vorgestellt wird, war Bernays selbst verantwortlich. Der Leser erkennt indes nicht sofort die Eigenwerbung, da Bernays geschickt ins Passiv wechselt und dem Leser mitteilt, was »getan, gezeigt, bewiesen wurde«. Aber in Sachen Propaganda-Strategie gab es weit und breit keine Nummer zwei.

Bernays’ Maßnahmen waren immer zukunftsorientiert. Er wollte die Zielgruppe nie dazu bringen, das Produkt sofort zu kaufen. Er wollte die Welt des Käufers so verändern, dass das Produkt begehrenswert erschien, auch ohne dass er darauf gestoßen werden musste. Er fragte nach dem vorherrschenden Verhalten und danach, wie es sich verändern lässt, damit sich dieses oder jenes Produkt dem Menschen von selbst empfiehlt. »Darum macht sich der moderne Propagandist ans Werk und sorgt dafür, dass die Mode sich ändert.« Bernays verkaufte Mozart-Klaviere nicht einfach, indem er das Klavier pushte. Er dachte sorgfältig darüber nach, was man tun musste, um »die Menschen für die Idee eines Musikzimmers im Haus zu begeistern«. So verkaufte er die Klaviere indirekt, durch verschiedene suggestive Trends und ergriff Maßnahmen, die dazu führten, dass es zum Zeichen guten Geschmacks wurde, einen geeigneten Platz für ein Klavier zu haben. Und der Mann oder die Frau, die ein Musikzimmer oder zumindest im Wohnzimmer eine Musikecke haben, werden ganz von selbst darüber nachdenken, ein Klavier zu kaufen. Der Kunde kommt von selbst auf die Idee, Kunde zu werden.

III

Bernays hat in seiner langen Karriere mehr verkauft als die Waren und Dienstleistungen seiner Kunden, ja sogar mehr als Propaganda als notwendiges Werkzeug der Geschäftswelt und Politik. Bernays verkaufte den Mythos Propaganda als vollkommen rationales Verfahren zur Steuerung der öffentlichen Meinung, das auf der Basis wissenschaftlicher Methoden von sorgfältig ausgebildeten Experten ausgeführt wird. Sich selbst stellt er durchweg als den besten Manipulator dar, der die Reaktionen einer formbaren, aufnahmebereiten Bevölkerung zu meistern versteht. »Bewusste und zielgerichtete Manipulation«, »unsichtbare Herrscher«, »das Schicksal von Millionen wird von unsichtbarer Hand gelenkt«, »raffinierte Drahtzieher hinter den Kulissen« und unterhalb von ihnen Menschen, die funktionieren »wie auf Knopfdruck«. Das sind ein paar Ausdrucksweisen des eiskalten wissenschaftlichen Paradigmas, das die Praxis seiner Propaganda und

sein Denken zu diesem Thema bestimmte. Der Propagandist ist der Chef. Die Empfänger der Propaganda tun, was immer er von ihnen erwartet, genauso, wie er es von ihnen verlangt und ohne, dass sie davon wissen.

In der Folge des Positivismus des 19. Jahrhunderts (und indirekt basierend auf der Arbeit seines Onkels Sigmund Freud) ist dieses rationalistische Konzept der propagandistischen Macht keine Erfindung von Bernays. Das coole, männliche Image war in den 20er-Jahren weit verbreitet und hielt sich bis zum Ende des kalten Kriegs – zusammen mit seiner Kehrseite, der Masse, die in ihrer aufopfernden Reaktivität mit einer tradierten Vorstellung von Weiblichkeit korreliert.

Warum ist dieses Bild der wissenschaftlichen Beherrschung so stark? Weil für selbstbewusste Profis wie Bernays die Unabhängigkeit als Experte ein starkes Verkaufsargument war. Für potenzielle Kunden war es eine unausgesprochene Garantie, dass der Propagandist nicht nur seinen Instinkten vertraute oder auf Stimmungen reagierte, sondern – wie ein Arzt oder ein Anwalt – unabhängig und wenn nötig unbarmherzig handelte. Von ihm konnte man erwarten, dass er andere nervös machte, ohne selbst nervös zu werden. Der Mythos vom unabhängigen Manipulator und der folgsamen Masse hielt sich weit über die 20er-Jahre hinweg. »Bei Demagogen sind Überzeugungen Schwächen«, schrieb der Sozialpsychologe Frederick E. Venn 1928. »Sie sind das letzte Gebrechen ansonsten glänzender Demagogen.«[11] Das Bild des emotionslosen Emotionalisierers wurde von vielen großen Agitatoren in der Geschichte mit Leben erfüllt. Hitler gerierte sich auf dem Podium gerne als neutraler Gutachter seiner eigenen Wahntaten. Göbbels glaubte von sich, innerlich völlig kalt zu sein, auch dann, wenn seine Reden den Massen einheizten.

Die Behauptung, der Propagandist stehe über dem Tumult, den er kreiert, lässt sich nicht belegen. Wenn man erfahren will, wie Demagogen und andere Propagandisten vorgehen, ist es hilfreich zu wissen, was sich innerlich in ihnen abspielt. Ausgehend von dem, was wir heute über die berühmtesten Demagogen der Geschichte wissen, verrät die erfolgreiche Anstiftung der Massen – oder vielmehr scheint sie

---

[11] Frederick E. Venn, »The Demagogue«, in W. Brooke Graves (Hg.), *Readings in Public Opinion: Its Formation and Control* (New York und London: D. Appleton, 1928).

dies sogar vorauszusetzen – einen hitzigen Kern mit einer radikalen Überzeugung. Hitler, Göbbels, Mussolini, Father Coughlin, Joe McCarthy, Gerald L.K. Smith waren Fanatiker und Zyniker in einer Person, weder total unter Kontrolle noch völlig ekstatisch. Agitatoren operieren in einem mentalen Grenzland zwischen Überzeugung und Berechnung. Diese innere Grauzone scheint die Grundlage für die rätselhafte manipulatorische Macht zu sein, die sich mit einem einfachen dualistischen Schema nicht verstehen lässt.

Natürlich gibt es signifikante Unterschiede zwischen Hitler, Coughlin und McCarthy, die selbst auf der Bühne am Mikrofon standen, und solchen Propagandisten, die nicht auf der Stelle wilde Reaktionen hervorrufen wollen. Noch hinter dem wildesten propagandistischen Redner sind zahllose namenlose Stellvertreter und Mitarbeiter notwendig, um sich um die genaue Vorbereitung der Auftritte und die Nachbereitung zu kümmern. Und natürlich gibt es auch Tausende von Propagandisten, deren Aufgabe es überhaupt nicht ist, Menschen in Rage zu bringen. Anzeigengestalter, Rechercheure, Kreativdirektoren, Texter, Art Direktoren, Fotografen – sie alle arbeiten mit an der Erzeugung von Massenreaktionen, die meistens nicht explosiv und unmittelbar, sondern auf Kettenreaktionen ausgelegt sind, die individuell eingesetzt werden und bei Halbbewusstsein ihre Wirkung entfalten.

Dieses Buch ist der Beweis dafür, dass der PR-Experte selbst auch einen bestimmten Eindruck von sich erzeugen will, obwohl im Herzen dieser methodisch vorgehenden Manipulierer ja eigentlich kein Anflug eines Gefühls sein sollte. Ihre Arbeit ist geschäftsmäßig, bodenständig und rational.

Und dennoch sind auch sie in Gefahr, den Bezug zur Realität zu verlieren, denn in ihrer Welt ist Wahrheit letztlich definiert durch das, was der Kunde will. Für welche Sache sie sich auch immer stark machen oder welche Waren sie verkaufen, erfolgreiche Propagandisten müssen daran glauben – oder zumindest zeitweilig daran glauben, dass sie daran glauben. Selbst wer Dinge des täglichen Gebrauchs bewirbt, muss bis zu einem gewissen Punkt ein echter Gläubiger sein. »Um für ein Produkt Werbung zu machen, musst du an es glauben. Um überzeugend zu sein, musst du selbst überzeugt sein«, sagt Mar-

cel Bleustein-Blanchet, langjähriger Chef von Publicis, einer der großen französischen Werbeagenturen.[12] »Ich fürchte, ich glaube den ganzen Kitsch, den ich in den Anzeigen sage. Es scheint nichts mit den nüchternen Marketingstrategien zu tun zu haben, die ich mir für Produktmarketing ausdenke«, bekennt Shirley Polykoff, legendäre Werberin bei Clairol (»Hat sie … oder hat sie nicht? Nur ihr Friseur weiß Bescheid!«).[13]

Und selbst der über allem stehende Bernays lässt sich von seinen Kunden die Wahrheit diktieren. Das ist die wesentliche Berufsgefahr aller professionellen Propagandisten – selbst dieses umsichtigen und gewissenhaften Profis, dessen Titel PR-Berater nicht nur einen herausgehobenen Status implizierte, sondern auch eine Art rechtsanwaltliche Objektivität.

Bernays erfand das respekteinflößende Expertenkomitee, um die Waren seiner Klienten ins Gespräch zu bringen. (Er setzte dieses inzwischen altehrwürdige, aber noch lange nicht ausgediente Instrument schon 1913 ein, als er ein Komitee aus Ärzten zusammenstellte, das sich für eine Broadway-Produktion von Eugene Brieux namens *Damaged Goods* einsetzte, in dem es ganz unverhohlen um Geschlechtskrankheiten ging.) Ein paar Jahre später setzte er dieses Mittel erneut ein, um das amerikanische Volk für ein »herzhaftes Frühstück« zu begeistern, bestehend aus gebackenen Eiern und Speckstreifen. Während die alte Schule des Verkaufens einfach in einer Unzahl Anzeigen zum Verzehr von Speck aufgerufen hätte (»weil er gut ist«, »weil er uns Kraft gibt« usw.), war Bernays Herangehensweise »wissenschaftlich«:

> »Ein Verkäufer der neuen Schule, der die Gruppenstrukturen der Gesellschaft und die Prinzipien der Massenpsychologie versteht, würde sich zuallererst die Frage stellen: ›Wer beeinflusst die Essgewohnheiten der Menschen am meisten?‹ Die Antwort liegt auf der Hand: ›Die Ärzte‹. Der neue Verkäufer wird also Ärzte dazu

[12] Marcel Bleustein-Blanchet, *The Rage to Persuade: Memoirs of a French Advertising Man*, übers. Jean Boddewyn (New York und London: Chelsea House, 1982), S. 98.
[13] Shirley Polykoff, *Does She ... Or Doesn't She?: And How She Did It* (Garden City, NY: Doubleday, 1975), S. 38.

> anhalten, öffentlich zu verkünden, wie nahrhaft und gesund Speck sei. Weil er die seelische Abhängigkeit vieler Menschen von ihrem Arzt kennt, kann er mit der Gewissheit eines Naturgesetzes vorhersagen, dass sehr viele Menschen dem Rat ihres Arztes folgen werden.«

So weit, so gut. Dennoch steht der eindrucksvolle wissenschaftliche Aufwand von Bernays' Art, Schinken und Speck zu verkaufen, im Widerspruch zu der ungemütlichen wissenschaftlichen Erkenntnis, dass der Verzehr von Speck sich gerade nicht als gesundheitsförderlich erwiesen hat, mit seinem hohen Anteil an Fett und Cholesterin. Allerdings waren diese Risiken der amerikanischen Ärzteschaft damals, als Bernays für die Beech-Nut Packing Company das herzhafte Frühstück erfand, noch nicht bekannt. Wichtig anzumerken bleibt aber, dass in seinem Universum der Hauptkonsens schon vorher darüber bestimmt hat, was wahr ist. Dabei ist es keineswegs als Vorwurf gegen Bernays zu verstehen, dass er sich die Ärzteschaft zunutze gemacht hat oder dass er die Risiken einer fettreichen Ernährung herunterspielen wollte. In dieser Hinsicht handelte Bernays außergewöhnlich ethisch. Als deutlich wurde, dass die gesundheitlichen Schäden, die das Rauchen verursachte, nicht mehr zu leugnen waren, hörte Bernays nicht nur auf, für die Tabakindustrie zu arbeiten, sondern äußerte sich persönlich gegen Tabak und versuchte, leider vergebens, die Mitglieder der Public Relations Society of America dazu zu bringen, in keiner Weise zur Verbreitung des Rauchens beizutragen.[14]

Bernays kann man nur Applaus spenden für seine gewissenhafte Position, die sich in seinem lebenslangen Einsatz für die Etablierung eines ethischen Codes für alle PR-Profis zeigt. Aber hier geht es weniger um Ethik als um Erkenntnis. Wie kann in einer Welt, die unter dem Einfluss von Propaganda-Experten steht, eine kostbare Wahrheit als solche die Menschen erreichen? Wann ist eine Idee mehr als nur die Theorie eines Spinners, eine paranoide Irreführung von links oder rechts? Sondern etwas, das letztlich akzeptiert werden muss und auch

---

[14] Für Informationen zu Bernays' Einsatz gegen die Tabak-Lobby siehe John Stauber und Sheldon Rampton, *Giftmüll macht schlank: Medienprofis, Spin Doctors, PR-Wizards. Die Wahrheit über die Public-Relations-Industrie* (Freiburg: orange-press, 2006), S. 56-57.

akzeptiert wird. Bernays' Standhaftigkeit gegenüber der Zigarettenindustrie ist beachtlich – vor allem angesichts der von ihm selbst initiierten und gesteuerten Kampagnen ab Mitte der 30er-Jahre für George Hills American Tobacco Company. (Bernays half Hill, eine Menge Lucky Strike zu verkaufen.) Die Risiken des Rauchens waren schon bekannt, bevor die Anti-Tabak-Propaganda in den 50er-Jahren einsetzte Schon 1941 berichtete der unabhängige Reporter George Seldes in seiner eigenen kleinen Zeitschrift *In Fact* furchtlos über einschlägige medizinische Forschungsergebnisse. Mit der Ausnahme von *Reader's Digest* traute sich aber keine einzige amerikanische Nachrichtenquelle, weder Print noch Radio, auch nur anzudeuten, was die Wissenschaft über den Tabak herausgefunden hatte – ein von der Werbung verursachter Blackout, der sich hartnäckig hielt, im Wesentlichen bis in die 70er-Jahre. So stark war der Einfluss der Tabakkonzerne, die sich solcher PR-Genies wie Bernays bedienten.

Auch wenn Bernays die Wahrheit über den Tabak erkannte und eine Konsequenz daraus zog, für die ihm Respekt gebührt, so ist es doch eine Tatsache, dass Konzernpropaganda unbequeme Journalisten zum Schweigen bringt. Nur so war es möglich, dass die frühen Warnungen keinen Widerhall fanden und der Zunahme an Erkrankungen nicht die ihr gebührende Aufmerksamkeit zuteil wurde. Nicht anders als mit den Risiken des Rauchens war es bis vor wenigen Jahren noch mit der globalen Erwärmung. So ist es heute mit der krebserregenden Wirkung von Mobiltelefonen oder den giftigen Nebenwirkungen von Fluor um nur um ein paar Gesundheitsgefahren zu benennen, über die wenig berichtet wird. In all diesen Fällen ist der investigative Journalist der natürliche Feind des Propagandisten, weil jener im Interesse der Öffentlichkeit agiert und dieser dagegen.

Auch Bernays lässt seine Geringschätzung für den investigativen Journalismus durchblicken.

»Große Unternehmen untersuchen jede Maßnahme daraufhin, ob sie auch ihre echte Persönlichkeit zum Ausdruck bringt«, schreibt Bernays und unterstellt damit unzweifelhaft, dass die Konzernidentität immer irgendwie sympathisch, ansprechend und ihrer Umwelt wohlgesonnen ist – eine Annahme, die ebenso haltlos ist wie das ptolemäische Weltbild. Bei den Zigaretten war es schließlich so, dass die

Gegenpropaganda die Tabak-Propaganda besiegte, die so lange eine öffentliche Debatte über die tatsächlichen Folgen des Rauchens verhindert hatte. Auch andere Kampagnen von Bernays verfolgten von vorneherein die Absicht, jede Diskussion über vernünftige Alternativen zu der althergebrachten Art und Weise Geschäfte zu machen, zu dominieren oder gar zu unterbinden.

1929 hob Bernays »Light's Golden Jubilee« aus der Taufe, das goldene Jubiläum des Lichts. Der große Anlass für den medial ungeheuer aufgebauschten gemeinsamen Auftritt von Thomas Edison und Henry Ford wirkte auf den ersten Blick wie eine ernst gemeinte und spontane Feier anlässlich des 50. Jubiläums von Edisons Erfindung der Glühbirne. In Wirklichkeit war das Jubiläum nur ein Propaganda-Streich von General Electric und der zu ihr gehörenden National Electric Light Association (NELA), dank derer GE die gesamte elektrische Versorgung der USA im Würgegriff hatte. Von 1919 bis 1934 führte die NELA den größten Propaganda-Feldzug in Friedenszeiten in der US-Geschichte durch, mit der Absicht, das Interesse an einer öffentlichen Beteiligung an Stromversorgungsunternehmen niederzuringen. Dass Privatkapital die Macht über die gesamte nordamerikanische Stromversorgung haben sollte, war eine Tatsache, die gar nicht erst debattiert werden sollte.[15]

1953 half Bernays dabei, das Gerücht zu streuen, dass Guatemala kommunistisch unterwandert werde – eine dankbare Legende, an die er wohl selbst glaubte, so schreibt er in seinem Memoiren.[16] Bernays wurde von der United Fruit Company angeheuert, auf deren Geheiß

[15] Und dennoch wurde debattiert, sobald die gigantische Propaganda-Kampagne der Federal Trade Commission in einem erschütternden, mehrbändigen Bericht enthüllt worden war. Über diesen Skandal wurden mehrere Bücher geschrieben. Siehe z.B. Ernest Henry Gruening, *The Public Pays: A Study of Power Propaganda* (New York: The Vanguard Press, 1931), und Jack Levin, *Power Ethics* (New York: Alfred A. Knopf, 1931).

[16] Bernays berichtet von seiner Arbeit in Guatemala in *Biography of an Idea*, S. 744-775. Für eine anschaulichere und verständlichere Auseinandersetzung mit dem Coup in Guatemala und mit der Rolle, die Bernays' Klient, die United Fruit Company, darin spielte, siehe Stephen C. Schlesinger, Stephen Schlesinger und Stephen Kinzer, *Bitter Fruit: The Story of the American Coup in Guatemala*, rev. ed. (Cambridge, Mass.: Harvard University Press, 1999).

hin die Regierung Eisenhower die CIA einsetzte, um die demokratisch gewählte Regierung von Jacobo Arbenz zu stürzen. So begann Guatemalas moderne Geschichte als quasi-faschistische Oligarchie. Seither können die Bananen und Ananas in Seelenruhe von billigen einheimischen Arbeitskräften gepflückt werden und die Gewinne in den Norden abfließen. Die Möglichkeit einer weniger explosiven, nichtkolonialen Regelung des Interessenkonflikts wurde von Bernays gar nicht in Betracht gezogen, genauso wenig, wie sich das die United Fruit vorstellen konnte. Und so konnte es hier auch nicht zu einer öffentlich ausgetragenen Diskussion kommen.

IV

Propaganda war ein großer Erfolg für Bernays. Es stattete Bernays' Ruf zusätzlich mit dem Ruhm des Autors aus, was ihm neue Kunden eintrug. Mit seiner Absicht, den Begriff Propaganda zu rehabilitieren, ist er jedoch gescheitert. Aber das wäre niemandem und keinem Buch oder keiner Propaganda gelungen. Im Gegenteil: Auch nach 1928 nahm die negative Tönung des Wortes Propaganda noch zu, denn erst im Verlauf des Jahrzehnts war nach und nach zu Tage getreten, wie systematisch und einfallsreich die alliierten Regierungen vor allem die Völker der großen Demokratien Großbritannien und USA getäuscht hatten. Nachdem der Rausch des Sieges verflogen war und die Soldaten verstört oder behindert wieder nach Hause kamen (falls sie nach Hause kamen), schienen die Gründe für diesen Krieg mit einem Mal weniger klar. In zahlreich veröffentlichten Memoiren und Tagebüchern der Veteranen, in Tischreden und historischen Darstellungen kamen nun die schäbigen Details der Propaganda gegen die Hunnen ans Tageslicht.

Zunächst wurde die fatale List der Alliierten nur in linksliberalen Blättern wie der *New Republic* erörtert. In der Mitte des Jahrzehnts hatte die niederschmetternde Wahrheit über die Kriegspropaganda aber auch rechtskonservative Blätter wie die *Saturday Evening Post* erreicht. »Propaganda« war von nun an in der gesamten Presselandschaft etwas Verpöntes. Das Schlimmste daran war, dass Propaganda nicht

mehr von einer dunklen fremden Macht ausgeübt wurde, die es auf unsere unschuldige Kultur abgesehen hat, wie etwa die Preußen oder die Kommunisten, sondern dass es die Propagandisten unserer eigenen Regierung waren. Jetzt kam ans Licht, dass verschiedene US-amerikanische Interessen zusammengespielt hatten, um das Volk grundlos in ein Gemetzel nach Übersee zu schicken. Von den 20er-Jahren bis zum Beginn des Zweiten Weltkriegs wurde das Wort »Propaganda« noch abschätziger gebraucht, weil es jetzt nicht mehr nur die Lüge, sondern auch noch den Verrat beinhaltete.

So muss Bernays’ Haltung 1928, als sein Buch erschien, der Öffentlichkeit zumindest schrullig erschienen sein. Im selben Jahr erschien ein weiteres, ganz anderes Buch zum Thema Propaganda: *Falsehood in Wartimes*, die Lüge in Zeiten des Krieges, verfasst vom britischen Parlamentarier Arthur Ponsonby. Obwohl nichts weiter als eine Aneinanderreihung sämtlicher Falschbehauptungen der alliierten Regierungen,[17] sorgte das Buch bei seinem Erscheinen in Großbritannien und in den USA für einiges Aufsehen. Bernays' durchtriebenes Propaganda wurde nicht im selben Maße beachtet wie Ponsonbys sehr einfaches Buch, das aber als finaler Urteilsspruch im Verfahren »die Öffentlichkeit gegen die Zunft von Bernays« aufgefasst wurde.

Bernays war dennoch kein Verlierer in diesem Spiel, auch wenn das Wort Propaganda bis heute mit einer negativen Konnotation behaftet bleibt. Bernays’ optimistische Sicht der Propaganda und noch mehr das Sophistische seiner Argumentation brachten ihm zahlreiche verächtliche Schmähungen von denjenigen ein, die von den hinterlistigen und geschmacklosen Zielen der Konzernpropaganda entsetzt waren. Es gab in den 20ern und 30ern viel mehr solche Kritiker als heute, und ihre Kritik war öffentlich zugänglicher.

Angesichts von Bernays’ selbst formulierten Prioritäten wird ihn diese Kritik jedoch nicht verletzt haben. Das Publikum, das ihm am wichtigsten war, war nicht die Öffentlichkeit und ganz sicher nicht diese Intellektuellen, die seine Kunst an den Pranger stellten. Er schrieb für jene, die seine Kunst zu schätzen wussten und es sich lei-

---

[17] Arthur Ponsonby, *Falsehood in Wartime: Propaganda Lies of the First World War* (London: George Allen & Unwin, 1928).

sten konnten, sie für sich arbeiten zu lassen.[18] Auch in der Phase, in der die Menschen der Propaganda verständlicherweise immer stärker misstrauten, wurde Propaganda immer mächtiger, und die, die sie bezahlten, waren begeistert von ihren Erfolgen. »Tatsächlich steigt der Einsatz von Propaganda in dem Maße«, schreibt Bernays in Propaganda, »wie das Zutrauen in ihre Fähigkeit, Öffentlichkeit herzustellen, wächst«. Dass Propaganda selbst diejenigen leicht verführt, die die größte Abneigung ihr gegenüber empfinden, ist ein Paradoxon, das Bernays vollständig überblickte; und eines, das wir zumindest versuchen müssen zu verstehen, wenn wir die Welt verändern wollen, die Edward Bernays zusammen mit anderen für uns geschaffen hat.

Mark Crispin Miller, New York City, Juli 2004

Mark Crispin Miller ist Professor für Medienökologie an der New York University (NYU's Steinhardt School of Culture)

---

[18] Es bleibt zu erwähnen, dass Propaganda ein Begriff war, der manchmal von der Gemeinschaft der Propagandisten offen in seinem alten, neutralen Sinne verwendet werden konnte – sogar noch in den 1930er-Jahren, als die Anti-Propaganda-Stimmung in den USA ihren Höhepunkt erreichte. In einem Lehrbuch für Werbung findet sich folgende Aussage über »Lehrfilme« (d.h. Propaganda-Filme): »Auf dem Feld des Propagandismus gibt es kaum eine einflussreichere Methode, um die öffentliche Meinung zu erregen und zu kontrollieren.« (Carl Richard Greer, *Advertising and Its Mechanical Reproduction* [New York: Tudor Publishing, 1931], S. 68). Ein ähnlich lockerer, berufsmäßiger Gebrauch des verbotenen Begriffs ist heute in den Kreisen des US-Geheimdienstes üblich – genauso wie die routinierte, abwertende Verwendung von »Propaganda« in der Propaganda dieser Kreise.

Zum Autor



1891 in Wien geboren und im Jahr darauf mit den Eltern in die USA ausgewandert, gilt Edward Bernays als Vater der Public Relations. Bernays machte nicht nur das Werk seines Onkels Sigmund Freud populär, er bediente sich auch bei der Psychoanalyse und entwickelte auf ihrer Basis Methoden zur Steuerung der öffentlichen Meinung. Seine Strategien sind zum Standardrepertoire der PR-Branche geworden. Bernays selbst war unter anderem für US-Regierungen und die Tabakindustrie tätig, setzte sein Können aber auch für karitative Zwecke und soziale Bewegungen ein. Weit über seinen Tod im Jahre 1995 hinaus ist er eine Figur, die Meinungen polarisiert.

»Edward Bernays, der Vater der Public Relations, entwickelte Strategien, mit deren Hilfe man Menschen dazu bringt, Dinge zu kaufen, die sie nicht wollen, und Bedürfnisse zu befriedigen, die sie nicht haben.« *TIME Magazine*

»Außerhalb der PR-Szene ist Bernays kaum bekannt, doch sein Einfluss auf das 20. Jahrhundert hätte größer nicht sein können.« *Süddeutsche Zeitung*

»Das Zeitalter der Propaganda hatte begonnen. Bernays war sein Prophet.« *Frankfurter Rundschau*

»Propaganda ist ein faszinierendes Gründungsdokument der modernen Wunsch- und Meinungsmaschine.« *Literaturen*

Der Klassiker der Public Relations. Mit einem Vorwort von Ulrich Kienzle (Frontal21) und einem ausführlichen Kommentar des New Yorker Medienwissenschaftlers Mark Crispin Miller.

ISBN 978-3-936086-35-5

www.orange-press.com